

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD SEGUNDA COHORTE

---

**Tema:** "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL ÁREA DE TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN EN EL CENTRO MÉDICO NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN"

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de  
Magister en Gerencia de Instituciones de Salud Segunda Cohorte

**Autor(a):** Licenciada, María Teresa Naranjo Reino

**Director(a):** Ingeniero, Raúl Francisco Villalba Miranda, MBA

Ambato – Ecuador

2016



A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas PhD, e integrado por los señores Ingeniera Magister María Dolores Guamán Guevara, Psicóloga Magister María Cristina Abril Freire, Ingeniero Magister Oswaldo Santiago Verdesoto Velasteguí , designados por la *Unidad Académica de Titulación* de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo Investigación con el tema: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL ÁREA DE TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN EN EL CENTRO MÉDICO NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN” , elaborado y presentado por la señorita Licenciada María Teresa Naranjo Reino , para optar por el Grado Académico de Magister en Gerencia de Instituciones de Salud Segunda Cohorte; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, PhD.  
Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. María Dolores Guamán Guevara Mg.  
Miembro del Tribunal

Psc. María Cristina Abril Freire Mg.  
Miembro del Tribunal

Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velasteguí MBA.  
Miembro del Tribunal


## AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, modalidad Informe Investigación, presentado con el tema: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DL ÁREA DE TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN EN EL CENTRO MÉDICO NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN , le corresponde exclusivamente a: Lcda María Teresa Naranjo Reino. Autora bajo la Dirección de Ingeniero Raúl Francisco Villalba Miranda MBA, Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

  
-----  
*Licenciada María Teresa Naranjo Reino*

*c.c.:1804140386/*

**AUTORA**

  
-----  
*Ingeniero Raúl Francisco Villalba Miranda MBA*

*c.c.:0500972369*

**DIRECTOR(A)**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



-----  
*Licenciada, María Teresa Naranjo Reino*

c.c.1804140356



## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del Informe de investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Resumen Ejecutivo.....	xii
Índice General.....	vii
Introducción.....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	3
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Tema.....	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.3 Justificación.....	11
1.4 OBJETIVOS .....	13
CAPITULO II .....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Antecedentes investigativos .....	14
2.2 Fundamentación filosófica .....	17
2.3 Fundamentación legal .....	17
2.4 Categorías fundamentales .....	22
2.4.1 FUNDAMETACIÓN CIENTÍFICA.....	24

VARIABLE DEPENDIENTE .....	24
2.5 Hipótesis.....	56
2.6 Señalamiento de las variables de las hipótesis .....	56
CAPITULO III.....	57
METODOLOGÍA .....	57
3.1 Enfoque .....	57
3.2 Modalidad básica de investigación .....	57
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	57
3.4 Población y muestra. ....	59
3.5. Operacionalización de las variables .....	61
3.6 Recolección de información.....	63
3.7 Procesamiento y Análisis de la Información.....	63
CAPITULO IV.....	65
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS .....	65
CAPITULO V .....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.1 Conclusiones .....	88
5.2 Recomendaciones.....	89
CAPITULO VI.....	91
PROPUESTA: MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	91
5.1. Generalidades .....	91
5.2 Objetivo General: .....	92
5.3 Objetivos Específicos:.....	92
5.4 Importancia de la Propuesta .....	92
5.5 Justificación.....	93
5.2. Dimensión Trabajo en Equipo.....	101
5.3. Dimensión Liderazgo .....	101
5.3.1 Reunión de autoevaluación de la gestión del equipo. ....	101
5.3.2 Reuniones de Desempeño Dirección del Centro .....	102
5.4. Relaciones Interpersonales - Motivación .....	103
5.4.1 Habilidades interpersonales para la mejora del Clima laboral .....	103
5.4.2 La elección de los funcionarios reconocidos, puede ser llevada a cabo por: .....	104



5.5 Calidad de Vida – Autocuidado .....	104
5.6 Bibliografía .....	107
ANEXOS.....	109

## AGRADECIMIENTO

*Primeramente doy gracias a Dios por  
permitirme este proceso en la  
Universidad, gracias a mi tutor Ing.  
MBA Raúl Villalba que me ha sabido  
guiar en todo este proyecto en  
beneficio de la sociedad*

## DEDICATORIA

*Dedico este proyecto a mis Padres,  
Hermano y hermana, Sobrinos y  
sobrina, Tíos y Tías , Amigos y  
amigos como hermana de alma  
,Abuelos de que han sido que con  
su ejemplo de entrega y cariño para  
su hogar*

*Es muy importante expresar que en  
ese proceso tuve el apoyo  
incondicional de Paulo Cesar  
Gaibor que siempre me motivo a  
ser lo mejor también le dedico  
parte de este proyecto*

*Por sobre todas las cosas dedico a  
Dios por darme una nueva  
oportunidad de crecer para servir  
mejor*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCION DE SALUD**  
**SEGUNDA COHORTE**

**TEMA:** EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL ÁREA DE TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN EN EL CENTRO MÉDICO NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN

**AUTOR:** *Licenciada, María Teresa Naranjo Reino*

**DIRECTOR:** *Ingeniero, Raúl Francisco Villalba Miranda ,MBA*

**FECHA:** *1 de Noviembre del 2016*

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio se realizó en el Centro medico Nuestra Señora de la Elevación de la Diócesis de Ambato y se vincula a la Fundación Cáritas involucrada a nivel El Ofrecer un buen servicio no es cuestión de hacer grandes inversiones, al contrario se trata de sacar provecho de los recursos con los que cuenta la organización para llegar a ser competentes, trabajando de forma colectiva con objetivos comunes y dejando de lado los objetivos individuales. El paciente o cliente percibe la conducta y la evolución médica desde que ingresa a la institución de salud hasta su culminación del tratamiento, en consecuencia, los tratantes se han visto desmotivados a mejorar las técnicas de comunicación y de educación hacia los pacientes, desarrollando sus competencias para compenetrarse con ellos, alentando las decisiones participativas y transmitiendo respeto y dignidad. Siendo necesaria la investigación referente a la calidad del servicio y en qué manera influye en su el clima .Lo fundamental del proyecto radica en lograr información acerca de la calidad del servicio y el clima organizacional siendo este la recién usuario interno en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación. Todos los análisis que se evidenciaran en el estudio, permiten aportar a la mejora

del servicio y determinar la dificultad desde el medio donde se muestra, para delinear destrezas instructivas para los profesionales, directivos y fundamentalmente al paciente.

**Descriptor:** paciente o cliente, Calidad del servicio, clima organizacional

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCION DE SALUD**  
**SEGUNDA COHORTE**

**THEME:** THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE IN THE QUALITY OF SERVICE OF THE AREA OF PHYSICAL THERAPY AND REHABILITATION IN THE MEDICAL CENTER NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN

**AUTHOR:** *Licenciada, María Teresa Naranjo Reino*

**DIRECTED BY:** *Ingeniero, Raúl Francisco Villalba Miranda ,MBA*

**DATE:** *1 November 2017*

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present study was carried out at the Nuestra Señora de la Elevación Medical Center of the Diocese of Ambato and is linked to the Caritas Foundation involved at the level. Offering a good service is not a matter of making large investments, on the contrary it is about taking advantage of The resources that the organization has to become competent, working collectively with common goals and leaving aside the individual objectives. The patient or client perceives the behavior and the medical evolution from the time he / she enters the health institution until its completion of treatment, as a result, the traffickers have been discouraged to improve communication and education techniques towards patients, developing their skills To engage with them, encouraging participatory decisions and conveying respect and dignity. Being necessary the investigation concerning the quality of the service and in what way it influences in its the climate. The fundamental thing of the project lies in obtaining information about the quality of the service and the organizational climate being this newly internal user in the Medical Center Our Lady Of the Elevation. All the analyzes that are evidenced in the study, allow to contribute to the improvement of the service and to determine the difficulty from the medium where it is shown, to delineate instructional skills for professionals, managers and mainly the patient.

**Keywords:** patient or client, Quality of service, organizational climate.

## ***INTRODUCCIÓN***

El cuerpo de la tesis, se subdivide en seis capítulos, los que se describen a continuación:

El primer Capítulo se denomina: **EL PROBLEMA**, contiene el análisis que hace relación al origen de la problemática a nivel macro, meso y micro respectivamente los cuales están relacionados con el mundo en el cual habitamos, análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos tanto general y específicos.

El Capítulo II se denomina: **MARCO TEÓRICO** se fundamenta en una visión: Filosófica, aquí se analizó el tema, desglosado con el desarrollo de temas y subtemas.

El Capítulo III se titula: **METODOLOGÍA** que se planteó en la investigación el enfoque crítico propositivo, de carácter cuantitativo y cualitativo. La modalidad de la investigación más acertada fue la bibliográfica, documental, de campo, que permitió estructurar predicciones llegando a modelos de comportamiento mayoritario de la población y muestra y concluye con las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el plan y recolección de datos con su respectiva interpretación.

El Capítulo IV se denomina: **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, incluye la organización de Resultados en forma estadística con sus porcentajes.

El Capítulo V se titula: **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación.

El Capítulo VI se denomina: **PROPUESTA**, contiene: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema. La Tesis de grado finaliza con la sección de referencias en las que se presenta la bibliografía utilizada y los anexos soporte de la investigación.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clima Organizacional .....	61
Tabla 2: Calidad del servicio.....	62
Tabla 3: Técnicas de Investigación .....	63
Tabla 4: Servicio que presta el centro médico Nuestra Señora de la Elevación .....	65
Tabla 5: El Tiempo de espera para ser atendido fue. ....	66
Tabla 6: Cómo calificaría las instalaciones física del centro médico?.....	68
Tabla 7: Considera que el precio del servicio que presta el centro médico es.....	69
Tabla 8: El personal del área de terapia física y rehabilitación le explica detalladamente el tratamiento a seguir. ....	70
Tabla 9: Los equipos que utiliza el centro médico para los tratamientos consideran que son .....	71
Tabla 10: Cuando tiene que realizar algún trámite administrativo el personal pone interés en ayudarlo.....	73
Tabla 11: Cómo calificaría el trato humano que recibe por parte del equipo que labora en el centro médico. ....	75
Tabla 12: Cómo valora usted el profesionalismo del equipo médico que trabaja en el centro medico .....	76
Tabla 13: Considera que el horario de atención establecido es acorde a las necesidades de los clientes .....	78
Tabla 14: Los empleados demuestran igualdad para todos sus clientes .....	79



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas referente clima organizacional y su influencia en la calidad del servicio .Naranjo (2015). .....	8
Gráfico 2: Categorías fundamentales .....	22
Gráfico 3: Subcategorías fundamentales.....	23
Gráfico 4: Cómo calificaría al servicio que presta el centro medico .....	65
Gráfico 5: El tiempo de espera para ser atendido fue. ....	67
Gráfico 6: Cómo calificaría las instalaciones físicas del centro médico.....	68
Gráfico 7: Considera que el precio del servicio que presta el centro médico es:.....	69
Gráfico 8: El personal del área de terapia física y rehabilitación le explica detalladamente el tratamiento a seguir. ....	71
Gráfico 9: Los equipos que utiliza el centro médico para los tratamientos consideran que son .....	72
Gráfico 10: Cuando tiene que realizar algún trámite administrativo el personal pone interés en ayudarlo.....	73
Gráfico 11: Cómo calificaría el trato humano que.....	75
Gráfico 12: Como valora usted el profesionalismo del equipo médico que trabaja en el centro medico .....	77
Gráfico 13: Considera que el horario de atención establecido es acorde a las necesidades de los clientes .....	78
Gráfico 14: Los empleados demuestran igualdad para todos sus clientes .....	80

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL AREA DE TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN EN EL CENTRO MÉDICO NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN

### 1.2 Planteamiento del Problema

#### 1.2.1 Contextualización

##### 1.2.1.1 Macro:

La globalización de los mercados se han convertido en una característica de importancia para la supervivencia de las empresas en general, las que han sabido sobrellevar esta situación y que han querido mantenerse e incluso estas empresas han tenido que cambiar los objetivos estratégicos, pasando a centrar su atención en la calidad del servicio que presta a sus clientes .La progresiva importancia de la calidad de los servicios lleva a los investigadores buscar estrategias para mejorar y una de ellas es el clima laboral .

En la mayoría de países, en especial los iberoamericanos se están implementando programas de modernización para el sector público, amparados en el nuevo paradigma de gestión pública, que centra su atención en la nueva relación entre el Estado y los ciudadanos, que son definitivamente sus clientes. Desde este punto de vista se cree importante establecer cómo puede contribuir el marketing para el establecimiento de esta nueva relación para mejorar la calidad de los servicios en el ámbito sanitario.

En la actualidad la organización mundial de la salud (OMS) tiene una clasificación de los peores y mejores sistemas de salud en el mundo identificando las variables como la desigualdad, el nivel global de la salud de la población, la capacidad de respuesta del sistema, la percepción de la gente de diversos niveles económicos, sobre que tan bien atendidos son .

En su informe ‘Sistemas de salud: Hacia un mejor desempeño’, Gro Harlem Brundtland, ex directora de la OMS, deja claro que los pobres son los más afectados por la fallas en los sistemas de salud. “A los pobres se les trata con menos respeto, se les ofrece menos opciones de prestación de servicios y menos comodidades”, aseguró. Son los encargados de los costos del sistema de salud.

En Colombia, que ahora tramita una reforma estructural del sistema de salud para solucionar una crisis profunda en el sector, ocupa el puesto número 22 en el grupo de 191 Estados miembros de la OMS, por encima de otros países latinoamericanos como Chile, Costa Rica y Cuba.

El mejor sistema de salud de la actualidad es en Francia, según la OMS Combina el sector público (hospitales) y privado (clínicas) con el objetivo de hacer una cobertura de salud para todos. Los gastos de protección y seguridad social en Francia representan aproximadamente un tercio de su patrimonio nacional.

Francia es el segundo país europeo que destina más dinero al funcionamiento del sistema de salud y el tercero a nivel mundial. El Estado es el encargado de controlar las relaciones entre las instituciones de financiamiento, los enfermos y los profesionales de la salud. También se encarga de la formación de los médicos, enfermeros y personal paramédico.

Dentro de la política general de salud pública está la prevención, la vigilancia sanitaria, la lucha contra las enfermedades y las adicciones (tabaquismo,

alcoholismo, toxicomanía). Los gastos de salud no son directamente auxiliados por los pacientes, sino asumidos (bajo la forma de reembolso o de adelantamiento de gastos) por el seguro de enfermedad obligatorio.

#### **1.2.1.2 Meso:**

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir se ha considerado como tema principal el reposicionamiento del sector social y la salud como eje fundamental del desarrollo y bienestar a través de la recuperación de lo público, lo que ha precisado una reforma estructural al MSP que permita la articulación del sistema público de salud para lo cual se diseñó y se implementó el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS) que se orienta a garantizar el derecho a la salud para toda la población, con un enfoque comunitario, familiar, pluricultural y de género, basado en la estrategia de Atención Primaria de Salud (APS), que busca acercar los servicios integrales de salud a los hogares y la comunidad, fortaleciendo el primer nivel como puerta de entrada obligatoria a la red integral de servicios de salud en todas sus componentes entre ellos infraestructura, equipamiento y tecnología para lo cual se ha determinado reformas al financiamiento de la salud en el país.

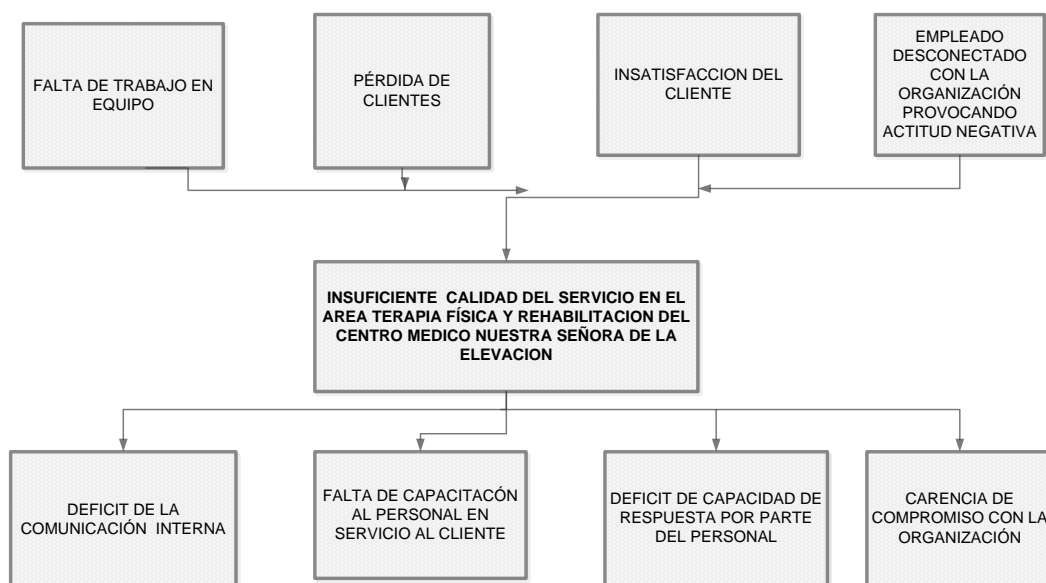
En base a estándares territoriales para la provisión de servicios y aplicando criterios como densidad poblacional, características geográficas y perfil epidemiológico se definió la Planificación Territorial en Salud y se precisaron Centros de Salud tipo, de acuerdo a la complejidad y capacidad de respuesta, los cuales tienen la característica de ser modulares en su infraestructura, con equipamiento y mobiliario homologado. Además se determinó las necesidades de intervención, sean éstas construcción, remodelación y repotenciación, tanto para los bienes de infraestructura como para el equipamiento por lo que es necesario preocuparse y abordar en calidad del servicio con el fin de fidelizar al cliente.

### **1.2.1.3 Micro:**

El Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación pertenece a la Diócesis de Ambato la cual va de la mano con Caritas a nivel mundial .Por el momento cuenta con servicios de salud en el Centro Médico y con brigadas a nivel comunitario.

Su trabajo se centra en atender las principales dolencias y para ello, cuenta con el equipo médico de especialistas, que determinan los exámenes que deben realizarse el paciente en los laboratorios. Uno de los beneficios que se rescata del Centro Médico es que los costos son asequibles para los pacientes, especialmente, para quienes pertenecen a los bancos comunales. El dispensario funciona en la Medalla Milagrosa.

### Árbol de problemas



**Gráfico 1:** *Árbol de problemas*

Fuente: Árbol de Problemas

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

En la actualidad se puede evidenciar que en muy pocas instituciones se considera al personal como excelente e indispensable al personal dentro de las instituciones por lo que por esa razón se va analizar el clima organizacional en que se desenvuelve el ser humano en su jornada de trabajo por lo que es necesario tener en cuenta que el adecuado ambiente de trabajo debe ir de la mano con los objetivos institucionales , las metas y mucho más en la salud de nuestro país ya es

influenciado por múltiples factores o variables como el trabajo en equipo que muchas de las veces no es fácil por lo que se torna como una segunda familia con la que tenemos que convivir.

La insatisfacción del usuario y el servicio percibido tiene relación directa con la deficiencia de la logística interna por lo que se percibe que la asignación de turnos, el pago como el manejo y control de las historias clínicas se lo debe controlar de una forma eficiente para poder cumplir con el proceso y agilizar la función del personal, de la misma manera la políticas de la institución es muy importante aplicar porque esto puede ocasionar alteraciones en los procesos administrativos lo conlleva a incumplimiento con los objetivos institucionales.

.

Los colaboradores para tener el sentido de pertenencia deben contribuir con las decisiones que toma la institución porque si no se está tornando un lugar donde existe ausencia de oportunidades y dar parte de ideas que ayuden al crecimiento por parte de los empleados por lo que todo conlleva a la inexactitud de la evaluación del servicio esperado esto trae como consecuencia deficiente servicio al paciente por esto hay que tener que cuenta para tener un plan permanente para que la calidad en el servicio ser de manera continua .

### **1.2.3 Prognosis**

Finalmente si no se lleva cabo el plan de mejoras en la calidad del servicio seguirá con razones para justificar la carencia de una cultura organizacional que es la clave para mejorar el clima organizacional ,la calidad del servicio y la colaboración por parte de los profesionales de la salud y directivos de la institución. El atender a los pacientes sin calidad en el servicio puede provocar un clima laboral tenso donde los colaboradores solo cumplen por cumplir y lo mínimo posible y no le dan un valor agregado a su trabajo ya que no se sienten cómodos en el mismo, lo que ocasiona que el servicio que se brinda no sea el más adecuado.

### **1.2.4 Formulación del problema**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL AREA DE TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN DEL CENTRO MÉDICO NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN

### **1.2.5 Preguntas directrices**

1.¿Cómo es el clima organizacional del área de terapia física y rehabilitación en el centro médico NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN?

2.¿Cómo es el nivel de calidad del servicio médico del área de terapia física y rehabilitación en el centro médico NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN?

3.¿Cómo se relaciona la calidad de atención y el clima organizacional del área de terapia física y rehabilitación en el centro médico NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN?

4.¿Cómo elaborar un plan de mejora en la calidad en el servicio del área de terapia física en el Centro Médico NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACIÓN?

### **1.2.6 Delimitación**

**Campo:** Gestión del Talento Humano

**Área:** Calidad del Servicio

**Aspecto:** Mejorar la calidad del servicio

#### **Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizará a los pacientes y al personal del Centro médico Nuestra Señora de la Elevación ubicado en Ambato en las calles Rocafuerte y Lalama.

#### **Delimitación Temporal**



La investigación a realizarse comprende el periodo de ENERO-SEPTIEMBRE 2016.

### **Unidades de Observación**

La investigación se realizó a los pacientes del centro médico y a los profesionales.

## **1.3 Justificación**

En la actualidad el clima organizacional va tomando más énfasis en las instituciones por que los colaboradores tiene un factor coyuntural en la organización por lo que el estudio de clima organizacional es totalmente oportuno para tener herramientas en momentos de inestabilidad ,para identificar problemas que se pueden concebir antes que se agudicen y enquisten en la institución.

Llegar a un servicio excepcional es difícil pero no imposible por lo que existen muchas instituciones que han brindado un buen servicio sin mucha capacitación pero también hay instituciones que invierten mucho dinero en capacitar al personal para lograr un cambio de mentalidad en sus colaboradores y brindar un buen servicio, sin lograr ese objetivo.

El ofrecer un buen servicio no es cuestión de hacer grandes inversiones, al contrario se trata de sacar provecho de los recursos con los que cuenta la organización para llegar a ser competentes, trabajando de forma colectiva con objetivos comunes, dejando de lado los objetivos individuales.

El paciente o cliente percibe la conducta y la evolución médica desde que ingresa a la institución de salud hasta su culminación del tratamiento, en consecuencia, los tratantes se han visto desmotivados por realizar su trabajo por cumplir con la jornada laboral por o que es importante mejorar las técnicas de comunicación con clientes internos y externos, desarrollando competencias para compenetrarse con ellos, alentando las decisiones participativas y transmitiendo respeto y dignidad.

El trato del paciente y la mejoría del mismo es primordial en calidad del servicio y de qué manera influye el clima organizacional es el principal motivo para la investigación para establecer estrategias de mejora para la Institución.

Lo fundamental del proyecto radica en obtener información real de la calidad del servicio y tener en cuenta aspectos del clima organizacional si están llevando a cabo del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación, que nos permita asemejar los elementos que influyen para mejorar el servicio y determinar la dificultad desde el medio donde se muestra, para delinear destrezas instructivas para los profesionales, directivos y fundamentalmente al paciente.

Fundamentalmente es necesario tener claro que el estar orientado hacia en Buen Vivir ayuda a enfocarnos al objetivo tres del cual se rige el Ministerio de Salud Pública. El talento humano de una casa de salud es sin lugar a dudas una pieza fundamental en el eje que rige el servicio que se oferta y se puede utilizar estrategias incorrectas para la atención y su influencia con el usuario interno. Por esta razón, la acción que tiene el personal de salud es muy importante e investigar cómo está la institución referente con la calidad de atención.

Tener como eje principal la satisfacción del usuario ya que constituye un elemento particularmente importante para la evaluación de los servicios de salud. En primer lugar es un “resultado” de valor incuestionable, por lo que se utilizara estándares del proceso de atención al usuario ya que está relacionada con el bienestar que la salud intenta promover; en segundo, contribuye a una óptima atención porque es más probable que el paciente participe de manera más efectiva; y, en tercero, la satisfacción y el descontento constituyen juicios de valor de la persona sobre la calidad de la atención recibida.

La satisfacción del usuario es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad que influye en la utilización y continuidad de los servicios de salud y sobre todo en el comportamiento terapéutico es decir, la capacidad de comprender y aceptar el tratamiento. De allí la importancia de esta

investigación la cual permitirá determinar la satisfacción del usuario externo en base a calidad del servicio y el clima organización del personal del área de Terapia Física y Rehabilitación, DEL CENTRO MEDICO NUESTRA SEÑORA DE LA ELEVACION.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Analizar el clima organizacional y su influencia en la calidad de servicio del área de terapia física y rehabilitación en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

### **1.4.2 Específicos**

1. Medir el clima organizacional del área de Terapia Física y Rehabilitación en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación
2. Identificar el nivel de calidad del servicio médico del área de Terapia Física y Rehabilitación en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación
3. Determinar la relación que existe entre la calidad del servicio y el clima organizacional en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación
4. Elaborar un plan de mejora en la calidad del servicio del área de terapia física y rehabilitación y para todo el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

En la actualidad es indispensable en una empresa o institución de cualquier índole considerar a la calidad del servicio como política pero en la realidad todavía no se lo toma con el valor que se debería, es momento de que los gerentes y directivos abran esta puerta de mejoramiento continuo que los beneficiados van a ser los clientes y la empresa o institución que lo adopte .

(Coello, 2012) “La planificación estratégica y el mejoramiento de la calidad de servicio en la empresa comercial Yolanda Salazar cía. Ltda. De la ciudad de Ambato” Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Al elaborar una planificación estratégica que permita el mejoramiento de la calidad de servicio en la Empresa Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda.

Los objetivos de la investigación son determinar si la Planificación Estratégica incide en el mejoramiento de la calidad de servicios en la Empresa Comercial Yolanda Salazar, establecer qué factores influyen en el mejoramiento de la calidad de servicio de la Empresa Comercial Yolanda Salazar y analizar qué estrategias deberá adoptar la Empresa Comercial Yolanda Salazar para proyectarse hacia el futuro por lo que se concluye que para satisfacer los requerimientos y las expectativas de los clientes es necesario realizar un programa de capacitación a los colaboradores en lo que concierne a la calidad del servicio, es importante tomar en cuenta los principios y valores que debe tener cada colaborador sean efectuados o transmitidos en la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes en el mejoramiento del servicio, es necesario tanto el personal colaborador y los clientes de la Empresa Comercial Yolanda Salazar mantengan siempre un buen canal de comunicación para que no exista tipos de

inconvenientes o a su vez mal entendidos entre las dos partes. Es importante tomar en cuenta las sugerencias tanto de los colaboradores como de los clientes para que la Empresa mantenga la excelencia, el personal colaborador de la Empresa Comercial Yolanda Salazar conoce los objetivos y estrategias que implican el cargo que están ocupando mediante la elaboración de un plan estratégico dirigido al personal colaborador de la empresa Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato para mejorar la calidad de servicio. INSTITUCIÓN EJECUTORA: Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. BENEFICIARIOS: Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. UBICACIÓN: Luis A. Martínez 811 y Juan B. Vela (esquina).

Según (Chauca & Márchan, 2010) *“Implementación estratégica de calidad en servicio y atención al cliente” en la Universidad de Cuenca*, buscan una mejora continua en cuanto al servicio y atención al cliente, con el objetivo de marcar la diferencia en el mercado como poseedora de una gran ventaja competitiva, llegando a posicionarse en la mente de sus clientes que es lo que anhela el Hospital “Monte Sinaí”, hoy considerado como una Corporación.

Al terminar el estudio en el hospital “MONTE SINAI” se concluye que la organización se encuentra considerada como uno de los mejores hospitales del Austro, que en base a políticas, normas y reglas adoptadas ha logrado mantener su posicionamiento a nivel de los mejores servicios hospitalarios, contando con una excelente infraestructura y con el mejor talento humano especializado en sus respectivas áreas. Teniendo siempre presente sus objetivos y proyecciones han logrado crecer, y se encuentra hoy considerado como una Corporación, que ha venido evolucionando e integrando a otras unidades, mejorando así el servicio dentro del hospital y facilitando a sus clientes la atención en un solo lugar.

Teniendo en cuenta que la primera impresión del cliente es de vital importancia, el hospital ha incorporado en su organigrama un departamento de hotelería, que cuenta con un auxiliar de limpieza y lavandería, quienes se encargan de proporcionar un servicio en aseo con excelencia. Para proporcionar la información

necesaria al cliente, el hospital no cuenta con un área específica. Razón por la cual se considera que es de suma importancia contar con un espacio dedicado exclusivamente al cliente. Al no contar con un manual de funciones, que defina claramente sus responsabilidades (alcances y limitaciones), el personal del hospital no puede desarrollar al máximo su potencial restringiendo la eficiencia y eficacia en el servicio al cliente.

Según (Tierra, 2014)“La calidad en el servicio y la eficiencia en la prestación del seguro obligatorio de accidentes de tránsito de los usuarios del Hospital Provincial Docente Ambato” repositorio Universidad Técnica de Ambato.

(Tierra, 2014) Determina como objetivos de su investigación : diagnosticar los aspectos que intervienen en la calidad en el servicio de los usuarios del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito del Hospital Provincial Docente Ambato a sus usuarios. Analizar los niveles de eficiencia en la prestación del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito de los usuarios del Hospital Provincial Docente Ambato. Lo que propone es un Manual Organizacional con énfasis en la calidad en el servicio que permita incrementar la eficiencia en la prestación del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito en el Hospital Provincial Docente Ambato. Se concluye que el servicio que brinda el SOAT dentro de sus oficinas es de baja calidad por lo que no existe un sistema adecuado para una buena atención al cliente, ya que el tiempo de espera es muy largo para poder realizar los cobros del SOAT.

Los usuarios sobre el área del SOAT no se encuentran satisfechos con la estructura orgánica del Hospital Regional ya que su funcionamiento no está eficiente dentro de la atención de los usuarios. Se podría decir que hay un alto índice de personas que hacen uso del servicio de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito y las personas que más frecuentemente asiste están en un rango promedio de edad de 34 a 41 años.

(Hernandez, 2013) Realiza un trabajo de investigación con el tema“Describir los cuidados de enfermería en la atención primaria de salud a pacientes con

afecciones urológicas del cual se evalúan y establecen las necesidades de los cuidados de enfermería y la enseñanza individual del autocuidado, mediante la implementación de acciones específicas a aquellos pacientes que requerían de un cuidado individualizado y se les dió seguimiento a través de la visita al hogar por parte del equipo de salud a estos pacientes para garantizar la continuidad asistencia”.

(Robledo , Meljen , Fajardo, & Olvera, 2012) Investigaron acerca de “La definición de calidad en la atención a la salud no es un concepto estático ni universal, existen conceptualizaciones que enriquecen el término en función de elementos que se han agregado en el tiempo. Se presentan algunos conceptos de calidad que se han utilizado en la industria y cómo varios de ellos han dado origen a los que se emplean en los servicios de salud. Finalmente se presentan conceptos explícitos de la calidad en la atención a la salud, desde diferentes perspectivas y considerando distintos componentes”.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

El paradigma que se toma como referencia es el crítico propositivo analizar críticamente las causas que generan y sostienen esa falla estructural y de proponer una alternativa que contemple el modelo de atención, los aspectos económicos y financieros y la formación de recursos humanos.

La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en la atención al cliente externo en el centro médico desde que ingresa a la institución de salud hasta que termina su tratamiento analizando el clima organizacional que refleja la institución

## **2.3 Fundamentación legal**

Según el Ministerio de Salud Pública

El derecho a la salud

La Declaración Universal de Derechos Humanos recoge el derecho a la salud en el art. 25: “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad”. Además el mismo artículo hace referencia a la salud materno-infantil: “La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales. Todos los niños, nacidos de matrimonio o fuera de matrimonio tienen derecho a igual protección social”.

La Constitución de la República del Ecuador, en el Art. 32, señala que: [Derecho a la salud]. “La salud es un derecho que garantiza el estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir ”. Este derecho se explicita para las personas adultas mayores (art. 37).

La Ley Orgánica de la Salud, en el capítulo sobre los derechos y deberes de las personas y del estado en relación con la salud, establece en el art. 7 los derechos de las personas sobre la salud.

- a) Acceso universal, equitativo, permanente, oportuno y de calidad a todas las acciones y servicios de salud.
- b) Acceso gratuito a los programas y acciones de salud pública, dando atención preferente en los servicios de salud públicos y privados, a los grupos vulnerables determinados en la Constitución Política de la República.
- c) Vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación.



- d) Respeto a su dignidad, autonomía, privacidad e intimidad; a su cultura, sus prácticas y usos culturales; así como a sus derechos sexuales y reproductivos.
- e) Ser oportunamente informada sobre las alternativas de tratamiento, productos y servicios en los procesos relacionados con su salud, así como en usos, efectos, costos y calidad; a recibir consejería y asesoría de personal capacitado antes y después de los procedimientos establecidos en los protocolos médicos. Los integrantes de los pueblos indígenas, de ser el caso, serán informados en su lengua materna.
- f) Tener una historia clínica única redactada en términos precisos, comprensibles y completos; así como la confidencialidad respecto de la información en ella contenida y a que se le entregue su epicrisis.
- g) Recibir, por parte del profesional de la salud responsable de su atención y facultado para prescribir, una receta que contenga obligatoriamente, en primer lugar, el nombre genérico del medicamento prescrito.
- h) Ejercer la autonomía de su voluntad a través del consentimiento por escrito y tomar decisiones respecto a su estado de salud y procedimientos de diagnóstico y tratamiento, salvo en los casos de urgencia, emergencia o riesgo para la vida de la personas y para la salud pública.
- i) Utilizar con oportunidad y eficacia, en las instancias competentes, las acciones para tramitar quejas y reclamos administrativos o judiciales que garanticen el cumplimiento de sus derechos; así como la reparación e indemnización oportuna por los daños y perjuicios causados, en aquellos casos que lo ameriten.
- j) Ser atendida inmediatamente con servicios profesionales de emergencia, suministro de medicamentos e insumos necesarios en los casos de riesgo inminente para la vida, en cualquier establecimiento de salud público o privado, sin requerir compromiso económico ni trámite administrativo previo.
- k) Participar de manera individual o colectiva en las actividades de salud y vigilar el cumplimiento de las acciones en salud y la calidad de los servicios, mediante la conformación de veedurías ciudadanas u otros

mecanismos de participación social; y, ser informado sobre las medidas de prevención y mitigación de las amenazas y situaciones de vulnerabilidad que pongan en riesgo su vida.

- 1) No ser objeto de pruebas, ensayos clínicos, de laboratorio o investigaciones, sin su conocimiento y consentimiento previo por escrito; ni ser sometida a pruebas o exámenes diagnósticos, excepto cuando la ley expresamente lo determine o en caso de emergencia o urgencia en que peligre su vida”.

La misma Ley Orgánica de la Salud, en el capítulo sobre los servicios de salud (art. 180 y 186) regula el funcionamiento de los servicios de salud.

La Ley de Derechos y Amparo del Paciente en el capítulo sobre los derechos del paciente (art. 2-7) señala los derechos de los pacientes: atención digna, a no ser discriminado, derecho a la confidencialidad, a la información, a decidir.

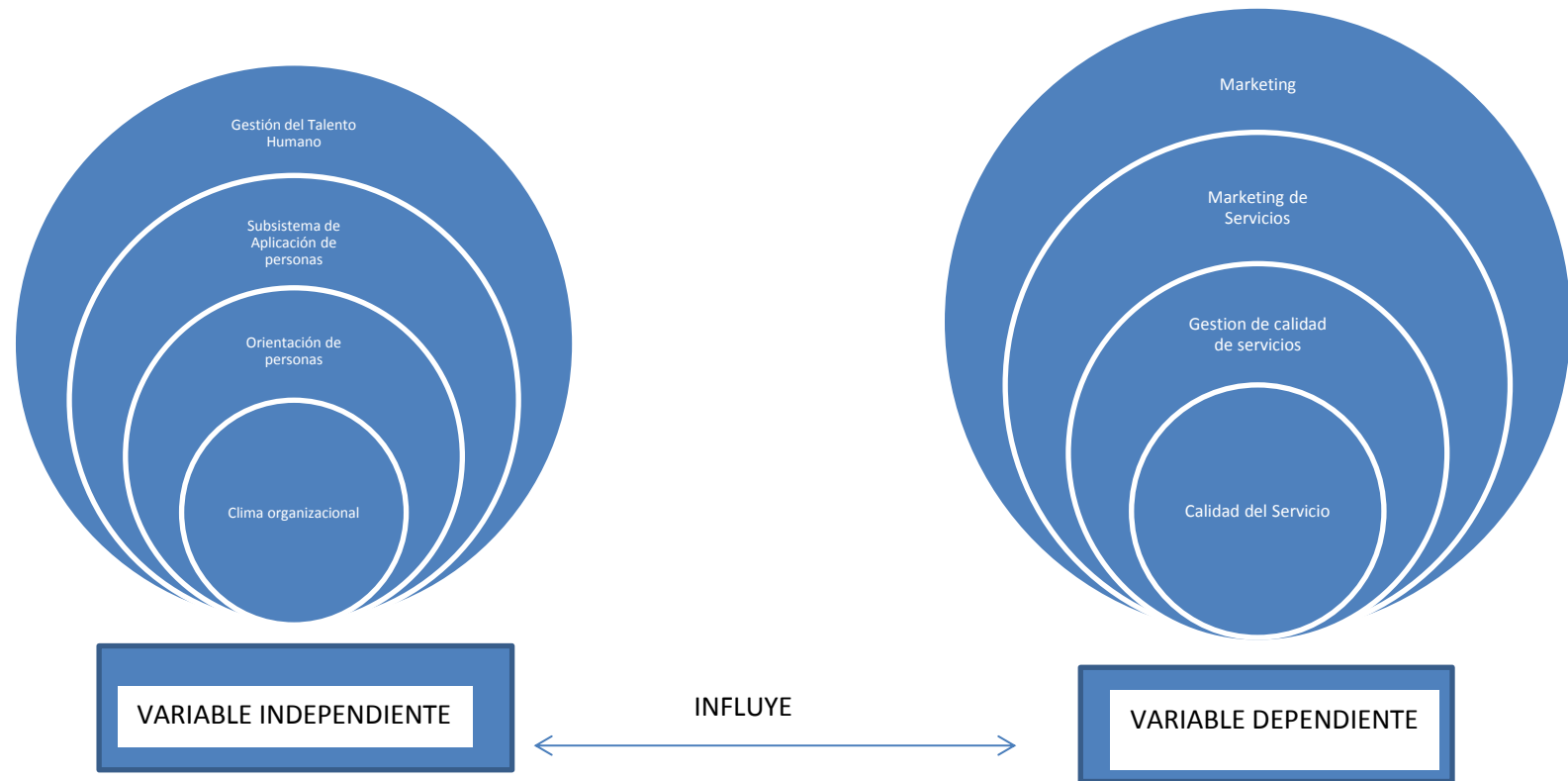
El Código de Ética Médica del Ecuador, en el capítulo sobre los deberes y derechos del médico para con los enfermos, norma (art. 6, 7, 15-19) las obligaciones de los médicos: ser responsable de la situación del paciente, llevar una ficha clínica, a intervenir bajo autorización, a realizar anestias e intervenciones complejas con los medios suficientes y advertir sobre las patologías y diagnósticos.

La Ley del Anciano hace referencia a la obligación del Estado de garantizar al adulto mayor el derecho a un nivel de vida que asegure la salud y la asistencia médica (art. 2, 7). Aunque la Constitución Política del Ecuador y sus leyes y reglamentos han establecido claramente el derecho a la salud de los ecuatorianos, el problema es el cumplimiento de los preceptos constitucionales, para lo cual la autoridad sanitaria nacional debe exigir los recursos económicos que permitan dar cumplimiento a lo señalado por la carta magna. Además, le corresponde vigilar el cumplimiento de las disposiciones para la atención privada.

“Solo el ser humano es responsable. La responsabilidad, la autonomía y la libertad son los mismos. El simple hecho de tener cosas, poseer desde un trabajo a una familia, pasando por propiedades de muy diverso tipo, llave ajenas diferentes responsabilidades”.

La responsabilidad, en general, no viene a ser otra cosa que el deber de asumir las consecuencias de un daño por dos vías legales: la responsabilidad penal, que busca sancionar; y la responsabilidad civil, que busca la reparación de un daño.

## 2.4 Categorías fundamentales

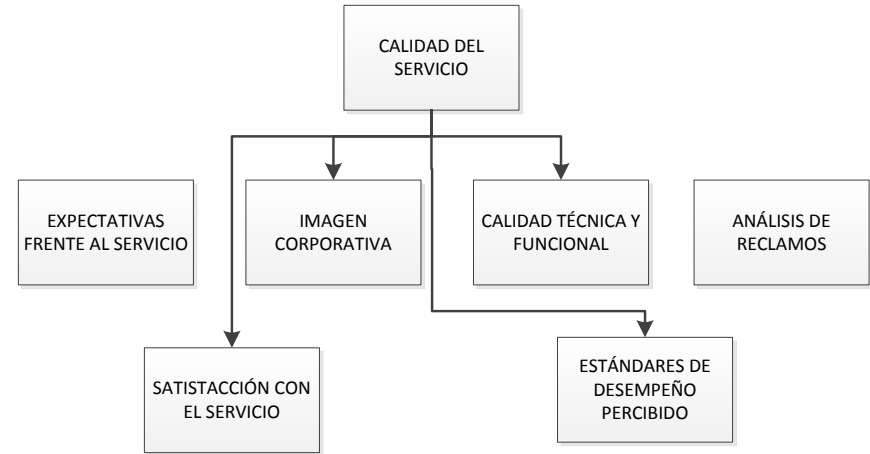
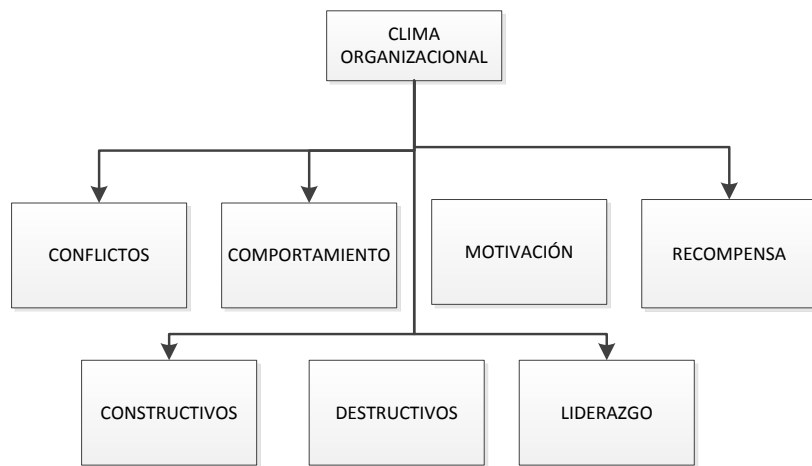


**Gráfico 2:** Categorías fundamentales

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María Teresa Naranjo Reino

### 2.4.1 Subcategorías fundamentales



**Gráfico 3:** Subcategorías fundamentales

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María Teresa Naranjo Reino

## **2.4.1 FUNDAMETACIÓN CIENTÍFICA**

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

#### **2.4.1.1 Marketing**

Es el conjunto de las actividades y estudios de mercado.

Según (Kotler, 2001) se entiende a marketing por el intercambio, “el acto de obtener UN PRODUCTO DESEADO DE OTRA PERSONA”. Para que se produzca, es necesario que se den condiciones.

- Debe haber por lo menos dos partes /o dos actores
- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta
- Cada parte debe creer que es apropiado

Conceptos esenciales de Mercadotecnia

(Kotler, 2001) La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

- Necesidades, deseos demandas
- Productos
- Valor, costo, producción
- Intercambio, transacciones y relaciones
- Mercados
- Mercadotecnia y mercadólogos.

#### **Administración de la mercadotecnia**

(Kotler, 2001) “La administración de mercadotecnia tiene lugar cuando, por lo menos, una parte que le participa en un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes. Según la definición de la American Marketing Association, la administración de la

mercadotecnia es el arte de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, producción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”.

(Kotler, 2001) La organización de mercadotecnia puede tener lugar en una organización relación a cualquiera de sus mercados.

(Kotler, 2001) Etapas de las demandas y funciones de la mercadotecnia:

1. Demanda negativa :Si a la mayor parte del mercado le desagrade el producto.
2. Ausencia de demanda: Sentir indiferencia del producto.
3. Demanda latente: Fuerte necesidad no satisfecha por ningún producto existente.
4. Demanda decadente: Declinación del mercado o caída de la demanda.
5. Demanda irregular: Demanda que varía por temporadas.
6. Demanda total: Cuando las organizaciones están satisfechas con el volumen de sus negocios.
7. Demanda rebosante: Demanda superior a lo que las organizaciones quieren o pueda manejar.
8. Demanda insalubre: Los productos insalubres atraerán esfuerzos organizados para desalentar su consumo.

### **Creatividad y Marketing**

(Duailibi & Simonsen, 1992) Es importante para la creatividad en el mundo del marketing tener en cuenta la facilidad de comunicación, además la capacidad de asociar cosas diferentes para que sea permanente la curiosidad general acerca del mundo, a la vez disfrutar el poner “En tela de juicio”, hipótesis aprobadas con el paso del tiempo sin olvidarse de la facilidad para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones siendo flexible con las ideas y la capacidad para generar nuevos negocios todo esto es posible con la energía física son unos de los aspectos a tener en cuenta.

## **Naturaleza y alcance del marketing**

(Talaya, Madriaga, & Narros, 2008) El término marketing se emplea de forma ambigua y profusa, equivocando su significado y asimilándolo a las diversas actividades que lo integran como por ejemplo, se asocia al marketing y ventas, marketing y herramientas sofisticadas de análisis, marketing y sociedad de consumo. Existe una opinión generalizada de que el objetivo del estudio del marketing se basa en la satisfacción de las necesidades o en las relaciones de intercambio de valor de sus clientes, haciendo hincapié que una organización. Si quiere incrementar su valor debe identificar las necesidades de sus clientes y gestionar estas relaciones de manera que cree y comunique propuestas de valor que satisfagan a todas las partes.

(Talaya, Madriaga, & Narros, 2008) Es importante esclarecer que el término valor del cliente es usado dentro de la literatura del Marketing para mostrar tanto lo que es obtenido por el cliente desde el proveedor, como lo que es obtenido por el proveedor. La primera visión, desde la demanda se refiere al valor para el cliente. La segunda desde la oferta, implica el cálculo del valor del tiempo de vida del cliente. Bajo esta perspectiva la cartera del cliente es vista como un activo estratégico valioso para la organización.

### **2.4.1.2 Marketing de servicios**

(Cobra, 2001) El marketing de servicios comienza a ser una actividad reconocida y aceptada como una de las ramas de marketing puesto que los servicios se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida, desde el nacimientos hasta la muerte. Los servicios están presentes en momentos de alegría y dolor, se emplean servicios de transporte, turismo y recreación, alquiler de automóviles y restaurantes, así como hoteleros y hospitalarios.

(Cobra, 2001) En el hogar se utiliza servicios de acueducto, energía eléctrica, teléfono y correo postal. Así mismo, se necesitan los servicios de arreglo de ropa,



calzado y reparación de electrodomésticos. Los servicios financieros bancarios también forman parte de la vida cotidiana, así como los de suministro, mantenimiento y reparación de vehículos. El cine, el teatro y los demás espectáculos son servicios recreativos, culturales o de mantenimiento.

*Hablar de servicios es mencionar las necesidades de la vida diaria de las persona.*

(Cobra, 2001) En las últimas décadas, el sector de servicios ha crecido en todo el mundo, excepto en aquellos países cuya economía depende básicamente de la explotación de petróleo. En los países latinoamericanos, el mayor desafío del sector de servicios está en ayudar a vencer el desempleo que por desgracia , en los países en desarrollo ,mengua los beneficios derivados de las nuevas tecnologías y de la administración moderna eficiente debido a problemas conexos al progreso tecnológico, que sume en el desempeño a gran parte de la población no calificada profesionalmente .

(Cobra, 2001) El sector de servicios ha sido la salvación para este grupo de personas y su crecimiento se deriva del desánimo acusado por el desarrollo tecnológico y modernización de técnicas de administración que cada año lanzan al mercado de trabajo gran cantidad de personas que tienen que sobrevivir.

(Cobra, 2001) Por otra parte, el aumento de la renta, de la expectativa de vida, la reproducción de mortalidad infantil y el crecimiento de la población—crea un gran contingente de fuerza laboral de países en desarrollo que conducen a producir y consumir más servicios. Así mismo, la búsqueda de la eficacia operacional en los servicios públicos y la creciente industrialización de los servicios llevan al crecimiento del sector de los servicios en conjunto.

(Cobra, 2001) El aumento de la productividad resultante de gestiones exitosas en la administración moderna también es un elemento que favorece el progreso del sector de servicios con beneficios que terminan por transferirse a los costos, lo cual permite que los productos y servicios sean mejores y por ende más

competitivos dentro y fuera de los países, apetecidos por mayor cantidad de consumidores comercial de los países.

(Cobra, 2001) Estos beneficios aceleran la industrialización de los servicios que se concretan con las tecnologías duras, blandas e híbridas mencionadas por Theodore Levitt en su obra artística “A imaginação do Marketing”, en donde se explica que se tiende a ofrecer servicios de mejor calidad y menor costo en el mercado. No obstante, el avance productivo de los servicios públicos también causa desempleo y genera fuerza laboral disponible.

(Cobra, 2001) Las técnicas administrativas modernas y de planeación estratégica canalizan los bienes públicos y las nuevas inversiones hacia negocios de retorno rápido, optimizando las finanzas públicas. La palabra de moda para los servicios públicos es producir servicios de calidad como valor agregado para los consumidores

#### **2.4.1.2.1 Oportunidades para los servicios**

(Cobra, 2001) A partir de los datos de renta, población e indicadores sociales , es fácil deducir que América Latina atraviesa por un periodo de adaptación a los nuevos tiempos que obliga a gran parte de su población a trabajar en el sector de servicios, como salud, finanzas, turismo en países como México, Brasil, Perú, Colombia, Argentina, Ecuador y Chile entre otros, considerando la población femenina que trabaja fuera del hogar y que necesita servicios de mantenimiento y poyo en el hogar, como educación , salud, etc.

El tercer milenio se prevé una situación caracterizada por el aumento del desempleo industrial, público y en compensación habrá un aumento del sector de servicios.

#### **2.4.1.2.2 Globalización, desempleo y servicios**

La revolución tecnológica y científica de finales del siglo XX transformó el sistema productivo al estimular la automatización. Además, la integración de la economía mundial y la creación de bloques de países contribuye al desempleo, pero el impacto de la globalización sobrevino con la crisis financiera de los países asiáticos en 1977.

(Cobra, 2001) El marketing de los servicios está separado del marketing de bienes para generar estudios específicos para los servicios propiamente dichos. La mayoría de las transacciones implica el intercambio en mayor o menor medida de bienes y servicios, pero principalmente tienen crecientes oportunidades de diferenciarse por medio de los servicios complementarios que se ofrecen.

Los desafíos de las empresas de marketing de servicios

(Cobra, 2001) En un escenario globalizado del tercer milenio, las empresas de servicios deben acompañar la evolución tecnológica y el nuevo perfil de los clientes contratando por sus equipos de marketing y de ventas, profesionales capaces de identificar con rapidez y de manera correcta las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, y así mismo dispuestos a proponer soluciones que lo satisfagan

El sector de servicios como un todo

Los hombres de marketing de las empresas de servicios deben reconocer que el mercado, al globalizarse, exige conocimientos que conduzcan a formular estrategias coherentes para evitar desastres financieros, tal como afirma Warren Keegan, autor del best-seller *Global Marketing Management*. Los principios del marketing de servicios son aplicables a diversos segmentos, pues aunque los mercados sean diferentes, los conceptos de marketing son universales. La globalización de la economía brinda a las empresas la oportunidad de ampliar su

base de negocios hasta una dimensión internacional, pero también intensifica la competencia en todos los mercados.

El sector de servicios de salud

Ante lo precario del sistema público y el alto costo de la atención particular, ante una franja cada vez mayor de latinoamericanos decide suscribir planes y seguros de salud. En Brasil 39,8 millones de personas (25% de la población) se suscriben a algún plan de servicios de salud y el número de afiliados aumenta según el nivel de la renta y la región. Entre 20% de los más ricos tienen convenios de salud, 62,4% de la población tiene algún tipo de convenio de la clase media, frente a solo 1,4% entre el 20% de los más pobres que acceden algún convenio de salud.

Estrategias de marketing para no perder clientes

Según Regis McKenna, (Cobra, 2001) la globalización y el aumento de la oferta de productos y servicios extranjeros disminuyen cada vez más la fidelidad de una marca “En una época de opciones explosivas y cambios imprevisibles, de numerosas ofertas para los clientes, las empresas enfrentan el fin de la fidelidad” McKenna sugiere emplear un marketing que integre el cliente a la empresa mediante una relación constante.

(Cobra, 2001) Este esfuerzo es creciente en las compañías aéreas. Por ejemplo el sector de tarjetas de crédito y hoteles. Otro ejemplo Según Philip Kotler, el marketing es el que orienta hacia el establecimiento de relaciones para mejorar la producción. En consecuencia, en esta época el marketing significa construir relaciones. El éxito de las empresas de servicios y marcas depende de las relaciones de satisfacción del cliente. Por tanto, el principio fundamental es construir buenas relaciones ya que las transacciones rentables son consecuencia de aquellas, dando vigencia al paradigma de que “la conquista de un nuevo cliente tiene un costo mayor de cinco a diez veces que el costo de mantenerlo”.

Dada la intangibilidad de los servicios, existe la creencia de que es más difícil lograr la lealtad a la marca para servicios que para productos, con el agravante de que el servicio no puede mantenerse en inventario ya que debe consumirse en el mismo momento en que se produce. Un avión que vuela con menos de su capacidad de pasajeros y de carga no puede recuperar el espacio no utilizado. Así mismo, los apartamentos no utilizados durante la noche no pueden compensarse en la noche siguiente. Por tanto, la lucha de las compañías aéreas y los hoteles por vender sus servicios es diaria.

### **2.4.1.3 Servicio al cliente**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Elementos del servicio al cliente: Contacto cara a cara, Relación con el cliente, Correspondencia, Reclamos y cumplidos, Instalaciones, Importancia del servicio al cliente.

Un excelente servicio al cliente es lo que te diferencia de la competencia y a una organización.

1. Comprometerse a un servicio de calidad. Cada persona en la empresa tiene que crear una experiencia positiva para los clientes. Siempre trate de ir por encima y más allá de sus expectativas.
2. Conocer el producto o servicio. Transmita conocimientos sobre el producto o servicio que vende, ayudará a ganar la confianza del cliente. Conozca sus productos y servicios completamente, trate de anticiparse a las preguntas que le formularán los clientes.
3. Conozca a sus clientes. Trate de aprender todo lo que pueda de sus clientes para que pueda enfocar su servicio a sus necesidades y hábitos de compra. Hable con ellos y escuche sus quejas: conocerá la raíz de su insatisfacción.

4. Trate a las personas con respeto y cortesía. Recuerde que cada contacto con el cliente sea por correo electrónico, teléfono, correspondencia escrita o cara a cara deja una impresión. Empleo expresiones como “perdone por hacerlo esperar”, “gracias por su orden”, “de nada” y “ha sido un placer ayudarle”.
5. Nunca discuta con un cliente. Sabe muy bien que no siempre tienen la razón. Pero en vez de centrarse en el mal que sucedió, concéntrese en cómo arreglarlo. Los estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harán negocios con usted nuevamente si resuelve el problema o la queja a su favor.
6. No lo haga esperar. Los reparos, las llamadas de vuelta y los correos electrónicos tienen que ser tratados como si fueran urgentes. Sus clientes buscan una resolución inmediata, y si se la puede dar probablemente ganará nuevos clientes.
7. De siempre lo que ha prometido. Fale en esto y perderá credibilidad y clientes. Si garantiza una cotización dentro de 24 horas, entréguela en un día o menos. Si no puede cumplir su promesa, discúlpese y ofrezca una compensación, como por ejemplo un descuento o una entrega gratis.
8. Asuma que los clientes están diciendo la verdad. Aunque a veces parece que los clientes están mintiendo, siempre deses el beneficio de la duda.

#### Excelencia en servicio al Cliente

Es evidente que una empresa debe tener en cuenta posibilidades que se brinda a sus clientes, los mismos que se van a percibir como bueno o malo

1. Primero de la motivación necesaria para el servicio al cliente
2. El poder de la actitud determinan la altitud en la vida
3. La decisión ayuda a optimizar el tiempo
4. Identificar la situación actual con la que se cuenta
5. Identificar los pasos para cumplir la metas
6. Automotivación para dar lo mejor al cliente
7. La postura del cuerpo es muy importante además sonreír siempre.

Es muy importante tener en cuenta el servicio al cliente como individuo donde se abarca:

1. Una visión de servicio al cliente
2. Descubrir las expectativas del cliente
3. Reconocer la experiencia del cliente
4. Mejorar las habilidades del servicio al cliente
5. Alineación al cliente (éxito del cliente como nuestro)
6. Satisfacción y lealtad del cliente
7. Identificar el ciclo de compra (reconocimiento, compra inicial, evaluación pos compra, decisión de recomprar, recompra,)
8. Reconociendo la experiencia del cliente
9. Establecer escalas de evaluación del cliente
10. Identificar los errores en el servicio al cliente
11. Identificar los ciclos del servicio (cliente experimenta no los procesos internos de la organización)
12. Tener en cuenta los reductores y potenciadores
13. Tratar situaciones difíciles (escuchar, empatía, no tomarse a personal las cosas)
14. Evitar palabras desencadenantes (relájese, usted, pero)
15. Mejoramiento de las habilidades de servicio al cliente (Plan de acción)
16. Para tratar bien a los clientes sentirse bien con uno mismo, respeto
17. La calidad de su trabajo
18. Lenguaje de la comunicación positiva
19. Protocolos de saludos del vendedor interno
20. Protocolos de saludos en una oficina de un cliente nuevo
21. Protocolo de saludo de un vendedor externo nuevo
22. Saber lo que necesita el cliente
23. Manejo de las quejas

Percepciones y manejo del cliente

1. Satisfacción
2. Procesos
3. Diferenciación
4. Aceptación y rechazo

#### Estrategias del servicio al cliente

1. El cliente por encima de todo: Es el cliente a quien se debe tener presente antes de nada.
2. No hay nada imposibles cuando se quiere: A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
3. Cumple todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera: Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a los clientes enfocándose en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente usted marca la diferencia: Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo: Puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero que pasa si se falla en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos hay errores y se le dará un número diferente, todo se va al piso.
7. Un colaborador insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los colaboradores propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como se pretende satisfacer a los clientes externos, por



ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: La única verdad es que los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo: Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

#### **2.4.1.4 Calidad de servicio**

##### **Evolución de la Calidad**

(Ruiz-Olalla, 2001) "La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno. Pero es justo reconocer que la calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas".

(Ruiz-Olalla, 2001) En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. Posteriormente, el concepto de

calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos”.

(Ruiz-Olalla, 2001) En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”.

(Ruiz-Olalla, 2001) El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En este caso hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio. En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera. “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Claves de la calidad Identificación empresarial:

Formulación, creación y desarrollo de la visión y la misión de calidad.

- Trabajo en función del cliente: Interpretación de sus necesidades, diseño interpretativo, creatividad para satisfacer sus necesidades y demandas.
- Trabajo en equipo: Crear un buen ambiente de trabajo, coordinación, comunicación, objetivos comunes, liderazgo para lograr una sinergia que permita satisfacer más rápido y mejor las demandas y necesidades del cliente.

### **La Calidad como Actitud**

(Ruiz-Olalla, 2001) La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción. Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo. La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica.

### **Garantía de la calidad**

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) Es ni más ni menos que comprometer todo el esfuerzo individual y colectivo para preservarla y recuperarla cuando se ha perdido. Es mover todos los recursos físicos y todas las voluntades en forma organizada hacia la más preciada empresa .Es mantener la alegría en el hogar o devolver cuando se ha perdido, es incrementar la confianza en la comunidad, es permitir al trabajador continuar en su diaria actividad y a la empresa disfrutar permanentemente de su talento humano.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) Garantizar la calidad de atención de la salud como un compromiso moral, una obligación social y una respuesta ética a las expectativas del individuo como derecho a exigir lo mejor para conservar el bien máspreciado que posee, que es su salud.

### **Calidad total**

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) La calidad como en la salud, por lo mismo que ésta significa el máximo compromiso del hombre con el hombre, del Estado con el hombre, de la familia y la comunidad con el hombre.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) La calidad de la empresa es el resultado de su planeación estratégica, de la ingeniería de procesos ,del mejoramiento continuo y progresivo en todos los aspectos, del exigente control y las auditorías interna y externa. La auditoría interna es una disciplina que cumplida estrictamente da seguridad a la empresa. La auditoría externa, como un compromiso imparcial de la empresa para hacer revisar los procesos por parte de los profesionales que no pertenecen a la planta física, brinda extraordinaria confianza a los usuarios.

El Internacional Estándar ISO 8402 la define como “La totalidad de circunstancias y características de un producto o servicio que un usuario requiere para satisfacer sus necesidades”.

ICONTEC, en la norma 1892, la toma como “Un conjunto de propiedades o características de un producto o servicio, con habilidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Dentro de la norma se encuentra la política de Calidad como: “Los propósitos generales en cuanto a calidad en que se fundamenta la organización, expresados formalmente por la alta gerencia.

El Programa ISO 9000 involucra el aseguramiento de la calidad lo que conlleva ir en un sendero hacia la calidad total y al ponerlo en práctica un engranaje de planificación y sistematización, de movilización de recursos materiales, de cabal cumplimiento de procesos, de selección, preparación y educación continua del personal para eliminar posibles fuentes de error y garantizar calidad en los resultados.

(Coello M. , 2012) Comunicación boca a boca. La opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores. Por lo tanto “Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya han cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

### **Servicio esperado**

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) El servicio esperado está basado en la satisfacción expresada por los mismos usuarios frente al servicio ofrecido, que según ellos debe llenar los requisitos que cubran sus expectativas.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) Aun cuando las encuestas de satisfacción pueden aportar un indicio interesante, quizás respecto al producto o servicio, la gerencia o administración responsable no debe esperar sistemáticamente a que se lleven a cabo de manera programada, sino adelantarse y en interrogatorio a la mayor cantidad posible de usuarios establecer su grado de conformidad.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) En los casos de los servicios de salud, además de la opinión del propio cliente, la encuesta con la familia y la comunidad, es definitiva para establecer el concepto favorable o desfavorable respecto al servicio o producto suministrados.

### **Gestión de la Calidad de Servicio**

Para Joseph M. Juran, en la misma época que Deming, planteó el concepto de la trilogía de calidad, basado en tres procesos:

1. Planeación de la calidad
2. Control de calidad
3. Mejoramiento de la calidad

(Malagón , Galán , & Potón , 2009)Se ha comprobado que a pesar de una buena planificación general, la calidad de productos o servicios es mala esto se debe a que el programa no se incorporó específicamente la planeación de la calidad como una actividad independiente digna de una preparación y un proceso cuidadoso y activo. El control que al vigilar que se cumplan las normas de calidad evitan que se debiliten con recomendaciones o sugerencias constantes que deben ser aplicadas de inmediato.

## **Calidad del Servicio**

(Duque Oliva, 2005) Se encuentran tres tendencias de constructos que se usan para evaluar la calidad del servicio: calidad, satisfacción, valor.

(Duque Oliva, 2005) La investigación en el área se ha centrado básicamente en calidad y satisfacción. Los argumentos de los principales exponentes del concepto de calidad percibida del servicio, para señalar que en un contexto de mercado de servicios, la calidad merece un tratamiento y una conceptualización distinta a la asignada a la calidad de los bienes asignada a la calidad de los bienes tangibles.

(Parasuraman, 1985) A diferencia de calidad en los productos que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir

(Lewis & Booms, 1983) fueron quizá los primeros autores en plantear los conceptos como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Las percepciones son las creencias que tienen los consumidores sobre el servicio recibido, otro planteamiento en la misma dirección es que la calidad del servicio percibida que depende de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido (Grönroos, 1978).

(Bou, 1997) El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella, estas dimensiones son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) Para el mejoramiento de la calidad por supuesto que representa un cuidadoso esfuerzo de motivación y educación continua del talento humano de todos los niveles, sobre la consideración de que todos los colaboradores desde el de menor escala hasta el más encumbrado dentro de la organización, juegan un papel fundamental y definitivo.

Karl Albrecht y Ron Zemke 2011 apuntan en su libro “Gerencia del Servicio” lo que importa realmente es la gente “La gente es nuestro recurso más importante”, “La gente de la primera línea es o que nos hace o nos arruina”

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) Para lograr la satisfacción del cliente, es menester que confluyan con la misma fuerza dos factores fundamentales .La calidad del producto, que es lo que recibe el cliente y la calidad del servicio que es la forma como lo recibe; o la calidad del servicio más el valor agregado, según Karl Albrecht.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) Jean Carlzon citado por Albrecht, habla del “Momento de la Verdad” que es el episodio o circunstancia en el cual un cliente, hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea y debido a eso tiene oportunidad de formarse una impresión .Toda empresa o institución tiene su “momento de la verdad “cuando llega en cualquier circunstancia hasta el usuario, quien va definir el concepto de calidad muchas veces sobre la base de esa única circunstancia u oportunidad.

#### **2.4.1.5 Gestión del Talento Humano**

El autor (Chiavenato I. , 2009) manifiesta que “La gestión del talento humano es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización .la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas

La gestión del talento humano aborda dimensiones necesarias para un proceso de mejora de la organización que depende de las actividades y como se desarrollan

de las cuales se pueden identificar costumbres, habilidades, características y aptitudes de cada uno de los miembros de la organización y las actitudes para el trabajo

#### **2.4.1.5.1 Captación del personal**

En este proceso es donde se sustenta a la organización de recursos humanos siendo de suma importancia para el éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal.

##### ***Descripción de Cargos***

La descripción de cargos recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes del mismo. Así como también es establecer específicamente lo que va a realizar el ocupante como lo va hacer, porque lo va a realizar y en qué lugar, estableciendo sus compromisos y condiciones de trabajo.

##### ***Reclutamiento de Personal***

El reclutamiento es un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se establece sistema de información mediante el cual las empresas ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

##### ***Tipos de Reclutamiento***

###### ***Reclutamiento Interno***

**CHIAVENATO, Idalberto (2002)** “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”



### ***Reclutamiento Externo***

**CHIAVENATO, Idalberto (2002)** “El reclutamiento externo se dirige candidatos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

El reclutamiento externo es aquel que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Lo favorable que puede ser el reclutamiento externo es que trae nuevas experiencias a la organización, lo que ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques en la organización, enriquece los recursos humanos de la organización”

### ***Técnicas de Reclutamiento Externo***

Según los autores **SIMON L; JACKSON, Susan y Otros (2007)** Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- ***Presentación espontánea.*** Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc.
- ***Recomendaciones de los empleados.*** El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente.
- ***La publicidad.*** El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.
- ***Agencias de empleo.*** Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas.
- ***Asociaciones y colegios profesionales.*** En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.”

Con las técnicas de reclutamiento permite a la empresa proveerse de candidatos se puede obtener vacantes ya se por medio de una presentación directa de la persona

ante la empresa que desea trabajar, también se puede obtener candidatos mediante la recomendación de personal que ya trabaja en la organización, esta técnica al igual que la anterior son de muy bajo costo debido a que a que el candidato debido a que no hay que acudir al mercado de recursos humanos.

Entre las técnicas principales de reclutamiento tenemos los medios de comunicación escrita, es decir la publicidad, mediante anuncios que se publican ya sea en un ámbito local o internacional. La información que debe contener este método debe ser claro y establecer concretamente todo lo relacionado al puesto, las actividades, sus responsabilidades, sus conocimientos, experiencia, en fin todo lo que el candidato debe conocer para sabes si es o no el candidato que están buscando.

### ***Selección de Personal***

La selección de personal es el proceso mediante donde la empresa elije a la persona más adecuada y que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo vacante. Este proceso debe ser con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo entre los distintos candidatos, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización.

Referente al tema el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** establece que:

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”

### ***Importancia de La Selección***

Para los autores **ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002)** consideran que:

“La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.”

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial y con un grandes cualidades que permitan el progreso y desarrollo de la empresa, o acceder el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización influya de manera inadecuada y en las actividades y el resto del personal que ya labora en la empresa.

### ***Instrumentos de Selección***

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento.

Entre las técnicas de selección tenemos:

- **Entrevista de Selección:** Para los autores ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002) consideran que: “con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.)”

A través de la entrevista podemos obtener información directa por parte del candidato, por medio de una serie de preguntas que se realiza a la persona que desea ocupar el cargo, con esta técnica se puede observar gestos y actitudes de la persona entrevistada. Las ventajas que se encuentra al aplicar la una entrevista a un candidato es que nos permite tener información y trato directo con la persona pudiendo visualizar sus gestos y expresión corporal.

- **Pruebas Escritas:** Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. Entre los tipos de pruebas escritas tenemos:

- **Pruebas de Conocimiento o Capacidades:** CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.”

Las pruebas de conocimiento permiten saber las nociones que tiene el candidato, la capacidad general de aprender y resolver problemas. Mide el grado de capacidad y habilidades que tiene para realizara ciertas tareas y el manejo de los materiales que va a utilizar a la vez que nos periten comprobar su desempeño.

- **Prueba de Personalidad:** Los autores ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002) consideran que “este tipo de pruebas pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.”

Las pruebas de personalidad nos permiten conocer los rasgos y el carácter existente en la persona, conociendo su estabilidad emocional, seguridad en sí mismo, sociabilidad, y conocer si la persona es introvertida o extrovertida.

#### **2.4.1.6 Subsistema de aplicación de Personas**

La organización no solo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización este comprende la remuneración, planes de beneficios sociales y otros, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

2.4.6.1 **Compensación y Remuneración Integral:** Según **WILLIAM M. Mercer (2000)**, nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”

Las compensaciones o remuneraciones permiten que el empleado reciba una retribución a cambio de las actividades que realiza dentro de la organización sea este en dinero o motivo que permita al empleado desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto dentro de empresa satisfaciendo sus necesidades.

### **Formas de Remuneración**

CARRIBERO Adriana, GARBULINSKI, Viviana y Otros (2006): consideran que:” Existen dos tipos de remuneraciones:

- **Remuneración Directa.**-Es el salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado
- **Remuneración Indirecta.**-Son los beneficios y servicios sociales, que por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado, si bien existen algunas diferencias para los distintos niveles.” La remuneración tanto directa como indirecta permite que el empleado se sienta satisfecho y a gusto en la empresa, constituye todo cuanto el trabajador recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización y se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella. En las remuneraciones indirectas también están incluidas las gratificaciones, horas extras, seguros, entre otros.
- **Fijación de las Remuneraciones** :Según QUINTERO, Yelitze (2002) “Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:
- **El puesto de trabajo:** es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- **La empresa:** sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- **Los factores externos a la empresa:** se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.”

Para asignar o fijar las remuneraciones se debe tener en cuenta varios factores como son la actividad que realiza el trabajador, sus conocimientos, experiencias ya que dependiendo de esta su remuneración puede ser alta o baja, también hay que considerar la empresa si está o no en las condiciones económicas adecuadas

para el pago de la misma y factores externos como por ejemplo la fijación del salario mínimo vital establecido por la ley.

El pago que se realiza representa una recompensa recibida a cambio de sus contribuciones considerando su esfuerzo y desempeño y debe hacerse de forma equitativa y que los empleados lo perciban así, con la finalidad de evitar variar su comportamiento en el trabajo como en su productividad. y por qué se hace.

- **Beneficios Sociales:** Los beneficios sociales son atributos o prestaciones que la empresa brinda al trabajador, siendo esta igual para todos, esto tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del empleado dentro y fuera de la empresa y orientados a su conservación dentro de la misma.

Al respecto el autor CHIAVENATO, Idalberto (1994) establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.”

#### ***Tipo de Beneficios Sociales***

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto (1994)** “Los beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

- ***En cuanto a sus exigencias***

**Beneficios Legales:** son los exigidos por la legislación laboral del país, inclusive por convenciones colectivas con sindicatos tales como: vacaciones, pensión, seguros, horas extras, etc.

**Beneficios Espontáneos:** son los concedidos por la libertad de la empresa ya que nos son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se llaman beneficios marginales. Incluyen: bonificaciones, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médica, etc.

- ***En cuanto a su naturaleza***

**Beneficios Monetarios.-** son los beneficios concedidos en dinero a través de la nomina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos. Pueden ser: vacaciones complementación de pensión, bonificaciones, etc.

**Beneficios no monetarios.-** Son los ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, como: servicio de restaurante, asistencia médica hospitalaria, conducción transporte de la casa a la empresa, club o gremio, etc.

(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) Es el crecimiento de dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas. A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra, una universidad, un equipo deportivo, grupo musical o una empresa. Algunas organizaciones, como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto, tienen una estructura más informal. Sin embargo, todas las organizaciones están dispuestas en un grupo de personas que busca beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común.

### ***En cuanto a sus objetivos***

***Planes asistenciales.***- Son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: Asistencia médica, odontológica, asistencia financiera mediante préstamos, servicio social. Etc.

***Planes Recreativos.***- son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos estos beneficios también se extienden a la familia del empleado; incluyen: gremio o club, actividades deportivas, paseos y excursiones programadas, etc.”

Los beneficios sociales permiten que la empresa brinde a sus empleados comodidades, ventajas y servicios para ahorrar esfuerzos y preocupaciones para los mismos, son todos los gastos asignados al programa de beneficios a los empleados fuera de las remuneraciones regulares e incentivos monetarios relacionados con su trabajo.

Generalmente estos beneficios se ofrecen con el fin de atender las necesidades de los empleados y tratando que se integren a la empresa. En los beneficios sociales las organizaciones tratan de retener a los empleados, disminuyendo su salida o rotación, estableciendo beneficios monetarios, recreativos, proporcionando facilidad a los empleados para trasladarse y desarrollarse dentro de la empresa.

Así como también beneficios de salud, seguridad e higiene entre otros

#### **2.4.1.7 Orientación de Personas**

Es el mejoramiento de los recursos humanos disponibles a corto y mediano plazo teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente en posiciones más elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizara para desarrollar a las personas.

(Alles, 2008) Los empleados se diferencian unos de otros en muchos aspectos. Un gerente necesita plantearse como tales diferencias influyen en el comportamiento y desempeño de sus subordinados además de debe tomar en cuenta como el entorno influye en las diferencias individuales, es incorrecto suponer que las diferencias individuales no tienen relación con el entorno (trabajo, familia, comunidad y sociedad). De hecho, ambos están entrelazados al punto que no se pueden diferenciar.

#### **Bases para la comprensión del comportamiento**

(Alles, 2008) La observación, el análisis del comportamiento y del desempeño individual por parte del gerente requieren que se considere las variables que influyen directamente en el comportamiento individual, o que lo haga un empleado. Las variables individuales comprenden habilidades y conocimientos prácticos, experiencia y variables demográficas.

(Alles, 2008) El comportamiento de los empleados conduce a los resultados. Estos se pueden generar con un rendimiento positivo a largo plazo y desarrollo personal; o al contrario, con un rendimiento a corto plazo negativo y falta de desarrollo.

(Alles, 2008) Las variables del comportamiento esta centrar en tres variables psicológicas: percepción, actitudes y personalidad. Estas tres variables conforman la base de nuestra discusión sobre la motivación, comportamiento grupal y liderazgo. Las variables de motivación se centran en los teóricos ofrecen interpretaciones ligeramente diferentes y hacen hincapié en diversos factores, la motivación está relacionada con la conducta y con el rendimiento, la motivación

implica la orientación hacia metas, la motivación es el resultado de sucesos y procesos de carácter de carácter interno o externo relacionados con el individuo.

#### **2.4.1.7.1 Evaluación del Desempeño**

Respecto al tema CHIAVENATO, Idalberto (2007) dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.”

##### *Importancia de la Evaluación del Desempeño*

Para **SALES Matías (2002)** la evaluación del desempeño es importante porque: “Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”

Es importante para el desarrollo administrativo, ya que nos permite conocer el progreso o las fallas que puede tener el personal en su desempeño laboral, para en base a eso determinar si el personal requiere o no capacitación inmediata, o recompensar al personal que tiene un excelente desempeño. También nos permite saber si esa persona comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo con la finalidad de realizar una mejora.

#### **¿Por qué se debe Evaluar el Desempeño?**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales.

Para el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** “las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales. Promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos



Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.”

La evaluación del desempeño de la persona, nos indica si las actividades que realizan las personas son la adecuada para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. También debe realizarse para detectar si es el caso para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar a los mejores y recompensarlos y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Así como también identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

### *¿Quién debe Evaluar el Desempeño?*

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos.

- **Autoevaluación.- CHIAVENATO, Idalberto (2002)** establece que: “el ideal sería que cada persona debe evaluarse su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso”.

La autoevaluación implica que cada empleado es responsable de su desempeño y de detectar sus fallas con la ayuda de algún superior de tal manera que conozca su rendimiento de acuerdo a sus actividades y tratar de mejorar o reforzar sus resultados.

- **El gerente.- CHIAVENATO, Idalberto (2002)** considera que: “ en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.”

El gerente es el que tiene mayor responsabilidad de establecer la evaluación del desempeño para sus empleados y puede realizarlo con la asesoría del departamento de recursos humanos y establecer medios de evaluación.

- **El equipo de trabajo.- AYALA Sabino (2004)** establece que: “el equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.”

El equipo de trabajo también es responsable de la evaluación del desempeño de sus integrantes para junto con ellos detectar los problemas o desviaciones e implementar medidas para solucionarlos o mejorar su desempeño.

- **Comisión de Evaluación.-CHIAVENATO, Idalberto (2002)** considera que:

“En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas directa o indirectamente interesada en el desempeño de los empleados”

Para la evaluación del desempeño varias empresas tienen un grupo de personas que se dedican específicamente a evaluar el desempeño de los empleados y de monitorear sus actividades para alcanzar metas propuestas por la empresa mediante un adecuado desempeño.

#### **2.4.1.8 Clima Organizacional**

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) La literatura sobre cultura organizacional parten dos nociones relacionadas:

- La primera: Considera que una cultura sólida con frecuencia es una característica de una organización exitosa.
- La segunda: Argumenta que “Las ideologías, los símbolos y las convicciones compartidas por todas las personas de la organización ejercen un impacto definitivo sobre la gestión de las organizaciones.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009)La cultura organizacional integra un elemento funcional esencial, el “Clima Organizacional “entendido como: una característica duradera del ambiente interno de una organización que experimental las personas que la integran. Influye en su comportamiento. ”Puede describirse, en función de los valores de un conjunto particular de actitudes de la organización “.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009)El clima tampoco se toca, su existencia real afecta y es afectada por todo lo que sucede dentro de la organización, que tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan (Al clima), de modo que sus

patrones culturales se perpetúan, el clima organizacional estable es una inversión a largo plazo, por esta razón, es necesario que los gerentes de las organizaciones tengan en cuenta que forma parte de su activo intangible, para valorarlo de esa manera y prestarle la atención necesaria.

### **Liderazgo**

- (Malagón , Galán , & Potón , 2009) Coordinación: Cooperación para la solución de conflictos y problemas entre todas las áreas funcionales y asesoras de la organización que contribuye con ágil desarrollo de las labores planteadas
- (Malagón , Galán , & Potón , 2009)Procedimientos para la toma de decisiones : Grado hasta el cual las decisiones e una organización fomentan la participación de las personas que van a verse afectadas por ellas .Además , se basaran en información fundamentada y ampliamente compartida, que consulte las características y condiciones de cada organización particular
- (Malagón , Galán , & Potón , 2009)Énfasis en las personas : Interés genuino y manifiesto , que despliega la organización por el bienestar y desarrollo de las personas que la integran , como su origen y razón de ser.

### **Motivación Laboral**

(Malagón , Galán , & Potón , 2009)El término motivación se refiere a emociones o sentimientos que llegan al corazón de las personas y las hacen actuar de determinada manera; las necesidades, deseos, miedos, y aspiraciones de cada persona hacen que se comporten como son, donde todas las habilidades están plenamente aplicadas y trabajar es un placer. La motivación interna es la energía inductiva que hace que la personas actúen, es la razón del corazón que se refleja en el comportamiento humano.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009)En el trabajo la motivación lleva al bienestar. La gente altamente motivada no solo está contenta sino que trabaja más y mejor, en cambio las personas no motivadas apenas hacen lo indispensable aunque sean capaces de hacer más y mejores trabajos. El éxito del jefe se mide por el desempeño y los resultados de todos los funcionarios de su departamento o servicio como un todo, a su vez depende del desempeño de cada individuo en particular.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009)La suma de la productividad de cada persona mide la de su jefe .De ahí que la motivación sea muy importante tanto para el director como para los demás funcionarios pues logra que se ame lo que se hace y placer en cada reto. ¿Cómo motivar a una persona con un pobre desempeño para que trabaje con toda su capacidad y como mantener la motivación de los excelentes trabajadores y evitar que busquen mejores oportunidades en otra parte?

(Malagón , Galán , & Potón , 2009)La respuesta no es fácil: la motivación es de cada persona y todas son diferentes ,puesto que hacen lo mismo trabajo por diferentes razones y hacen diferentes cosas por la misma razón .Además las necesidades ,los deseos y los comportamientos cambian diariamente para cada persona. Así pues la motivación es un asunto complejo, por esta razón se presentan varias teorías ,todas ellas aplicables según las circunstancias y las personas , la más profunda de ellas es la motivación por liderazgo que distingue los estímulos externos ,internos y trascendentales y por ello se presenta en último lugar .

### *Teorías de Motivación*

- *Motivación por miedo:* El miedo puede reducir la calidad del desempeño de las personas , a la vez que aumenta la hostilidad , el ausentismo ,los retardos y los retiros .El miedo motiva algunas veces a las personas que siempre han sido manejadas de esa manera y puede ser efectivo como último recurso cuando todos los otros métodos han fallado, pero solamente

funciona si el jefe, tiene el poder suficiente para imponer los castigos ,si se amenaza y no se castiga, el miedo pierde su capacidad de motivar.

- *Teoría de dar zanahoria y garrote:* Este método de motivación busca combinar miedo con incentivos. Este método de control requiere constante innovación, porque una vez que se consigue el premio o se ha administrado el castigo, deja de motivar el desempeño en el trabajo por lo que hay la necesidad de más premios y de más castigos.
- *Teoría del hombre económico:* Esta filosofía sostiene que el dinero y su mayor incremento mediante las utilidades, los rendimientos o los salarios, es la única razón que motiva a trabajar bien .Frederick Taylor fue su iniciador e incansable defensor. En esta teoría no consideró de importancia el hecho de que las personas no solamente trabajan por dinero y para muchas de ellas es menos importante que el reconocimiento, la responsabilidad, el interés de un trabajo o los logros a obtener.

## **Reciprocidad**

- (Malagón , Galán , & Potón , 2009)Autocontrol: Capacidad que desarrolla cada persona en la organización , para sumir su propio control sin influencia externa con: actitud ,compromiso, cumplimiento y rendimiento
- (Malagón , Galán , & Potón , 2009) Participación: Se refiere al grado de intervención en que todas las personas vinculadas en la toma de decisiones de la organización .Expresado en otros termino, si se les permite influir con su experiencia y presencia.

## **Comunicación Organizacional**

- (Malagón , Galán , & Potón , 2009)Flujo de comunicaciones formales: Información que circula tanto vertical como horizontal a través de la organización, que hace efectivas las comunicaciones y facilita la

adquisición de experiencia, que permite reciclar los procesos de información en forma permanente.

### **Cultura del Servicio**

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) Cuando los clientes internos buscan ayudar a los clientes externos sin lograrlo, las causas pueden situarse en dos aspectos importantes: cultura de servicio al cliente externo deficiente en la organización y carencia de autoridad para tomar oportunamente decisiones en su beneficio.

(Malagón , Galán , & Potón , 2009) Las principales razones son:

- Incumplimiento de promesas de servicio y atención incluidas en las ofertas de servicios que se hacen a sus pacientes
- Deficiente desarrollo de competencias orientadas a las personas que atienden directamente al cliente externo
- Falta de empoderamiento o autoridad para tomar decisiones oportunas y contar con el respaldo gerencial que equivale al de la organización

### **2.5 Hipótesis**

El clima organizacional influye en la calidad del servicio en el Área de terapia física y Rehabilitación del Centro Medico Nuestra Señora de la Elevación

### **2.6 Señalamiento de las variables de las hipótesis**

Variable independiente: Clima Organizacional

Variable dependiente: Calidad del servicio

Relación: mejora

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

De acuerdo al paradigma critico-propositivo la ejecución de la presente investigación se encuentra inmersa en el enfoque cuantitativo y cualitativo, mediante la utilización de herramientas de investigación , la encuesta , la entrevista y el análisis que ayudan para indagar el problema objeto de estudio en su totalidad , para comprenderlo y conocer la perspectiva desde su origen ,de esta forma buscar alternativas para generar una opción mediante la investigación el mismo que permitió incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios.

#### **3.2 Modalidad básica de investigación**

##### **3.2.1. Investigación de campo:**

También utilizaremos la investigación de campo, porque se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso con los directivos y personal del área de terapia física del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación, a través de encuestas, entrevista se pudo recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la institución y conocer el problema objeto de estudio.

#### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

##### **3.3.1. Investigación Descriptiva:**

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos.

Para realizar el proyecto de investigación se utilizó la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentó en información ya existente basada en libros, tesis, revista, lectura, biblioteca, etc.

Con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

### **3.3.2. Investigación Explicativa:**

El objetivo es explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas, es el fin último de la investigación. Se pretendió llegar a generaciones extensibles más allá de los sujetos analizados; utilizan básicamente metodología cuantitativa, a esta investigación se la conoce como investigación ex post-facto, estudios, comparativos casuales, diferentes, selectivos u explicativos o casuales.

### **3.3.3. Investigación Correlacional:**

Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que se puedan relacionar la variable independiente que se refiere al clima organizacional y la variable dependiente que es calidad en el servicio, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible.

Mediante métodos estadísticos que permitieron analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la institución.



### **3.4 Población y muestra.**

#### **3.4.1 Población**

Población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Población finita es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador. Población infinita es aquella cuyos elementos es imposible tener un registro identificable.

Para este trabajo de investigación se establece una población finita es decir un conjunto compuesto por una cantidad limitada; tomando como fuente el último Se tomará en consideración a los clientes externos e internos que ha utilizado este servicio en los tres primeros meses del 2016 que han podido palpar cual es la calidad del servicio y en este caso 1800 clientes externos y 10 clientes internos con un total de universo 1810 personas.

#### **3.4.2 Muestra**

Para un mejor desarrollo de la investigación se procedió a calcular una muestra a partir de la población 1800 clientes mediante la aplicación de la fórmula para la población finita:

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 pq + Ne^2}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z=1,96(Nivel de confiabilidad)

p= Probabilidad de ocurrencia 0,5

q= Probabilidad de no ocurrencia 0,5

e=Error de muestreo 0,05(5%)

N=Población 1800 clientes

Calculo:

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 pq + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(1800)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + (1800)(0,05)^2}$$

$$n = 317 \text{ clientes externos}$$

Muestra: 317 clientes externos

### 3.5. Operacionalización de las variables

**Variable Independiente:**

**Tabla 1:** Clima Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>El clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, donde interviene el grado de la motivación, comportamiento humano ,la comunicación en la organización</p>	<p>Reconocimiento</p> <p>Dirección y liderazgo</p> <p>Comunicación</p>	<p>Desempeño</p> <p>Evaluación del trabajo</p> <p>Premios y reconocimientos</p> <p>Liderazgo eficiente</p> <p>Logros y dificultades</p> <p>Reuniones trabajo de directivos con le personal</p> <p>1.-Formal</p> <p>2.-Informal</p>	<p>1¿El clima organizacional se basa en los aspectos organizacionales como el conocimiento de los objetivos de la institución y la competencia supervisora?</p> <p>2¿El ambiente de trabajo y la cultura se evidencia en la comunicación además del grupo de trabajo?</p> <p>3¿En el clima organizacional los factores del desempeño del personal son las condiciones del trabajo, las oportunidades de carrera y la compensación y reconocimiento?</p>	<p><b>Técnicas</b></p> <p>Encuesta</p> <p>Cientes internos</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Cuestionario clientes internos</p>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María Teresa Naranjo Reino

**Variable dependiente:**

**Tabla 2:** Calidad del servicio

CONCEPTUALIZACIÓN Variable dependiente	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La calidad del servicio percibida depende de la comparación del servicio esperado con el servicio recibido ,relacionado con los juicios de satisfacción del usuario y el valor del servicio	Satisfacción usuario	1.Servicio percibido 2.Servicio esperado 3.-Servicio recibido 4.Sugerencias , quejas y seguimiento de los clientes	1. ¿La calidad del servicio se basa en la satisfacción del usuario en el servicio percibido, el servicio esperado, servicio recibido, sugerencias, quejas y seguimiento a clientes?  ¿La calidad del servicio interviene el valor del servicio?	Técnicas Encuesta  Instrumento Cuestionario estructurado
	Valor del servicio	1.Conocimiento de los clientes 2.El precio		

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María Teresa Naranjo Reino

### 3.6 Recolección de información

Se utilizó la técnica de la encuesta, con el instrumento cuestionario, dirigido los clientes del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación con preguntas cerradas ,que facilitan recoger la información de las variables objeto de la investigación. .Además se aplicó una entrevista estructurada para los directivos del Centro Medico Nuestra Señora de la Elevación.

**Tabla 3:** Técnicas de Investigación

Técnicas de Investigación	Instrumentos de Recolección
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Información Secundaria<ul style="list-style-type: none"><li>1.1 Lectura Científica</li><li>1.2 Fichaje</li></ul></li><li>2. Información Primaria<ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Entrevista estructurada</li><li>2.2 Encuesta</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.1 Libros de calidad del servicio, clima organizacional, informes de investigación ,revistas científicas ,documentales</li><li>1.2 Tesis de grado de la facultad de Ciencias Administrativas ,que se encuentran en el repositorio de la UTA</li><li>2.1 Entrevista estructurada</li><li>2.2 Cuestionario</li></ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María Teresa Naranjo Reino

### 3.7 Procesamiento y Análisis de la Información

Se realizó una combinación de los abordajes y los métodos , las técnicas de recolección de datos, pues esto permitió maximizar la calidad, mediante el cual se analizó y explicó información cualitativa mediante guías y sugerencias de modo que se aplicó un plan de análisis flexible, creativo , emergente, con énfasis en cómo se identificaron los vacíos en la información, siendo la información

recolectada inicialmente transcrita de manera completa, luego se construyeron las categorías de análisis mediante un proceso inductivo ,situando la interpretación e identificación de elementos que aporten a teorías emergentes. Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta se procedió a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación.

Se procedió a identificar las dimensiones con la finalidad de que cada pregunta tabulada tenga las opciones de respuesta necesaria y de esta manera facilitar la tabulación de la información. La tabulación se la realizó mediante programa estadístico SPSS para el análisis de las dos variables

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Resultados de la encuestas realizadas a los clientes del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

#### Pregunta N.-1

¿Cómo calificaría al servicio que presta el centro médico Nuestra Señora de la Elevación?

**Tabla 4:** Servicio que presta el centro médico Nuestra Señora de la Elevación

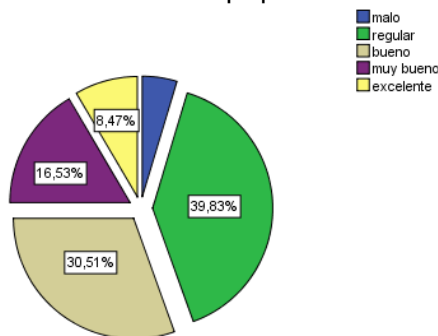
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	malo	11	4,7	4,7
	regular	94	39,8	44,5
	bueno	72	30,5	75,0
	muy bueno	39	16,5	91,5
	excelente	20	8,5	100,0
	Total	236	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 4:** Cómo calificaría al servicio que presta el centro medico

Como calificaria al servicio que presta centro medico



Fuente: Encuesta

### Análisis

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 94 personas, que corresponde al 39,8 %, manifiestan que el servicio es regular ; mientas que 72 personas, que corresponden al 30,5 % , manifiestan que el servicio es bueno; 39 personas, que corresponden al 16,5 %, manifiestan que el servicio es muy bueno; 20 personas que corresponde al 8,5 % revelan que es excelente y 10 personas que corresponden al 4,7% manifiestan que es malo .

### Interpretación

De acuerdo con los resultados, se puede manifestar que el servicio que presta el centro médico está en regular y bueno por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que el servicio es excelente.

### PREGUNTA N.-2

**Tabla 5:** *El Tiempo de espera para ser atendido fue.*

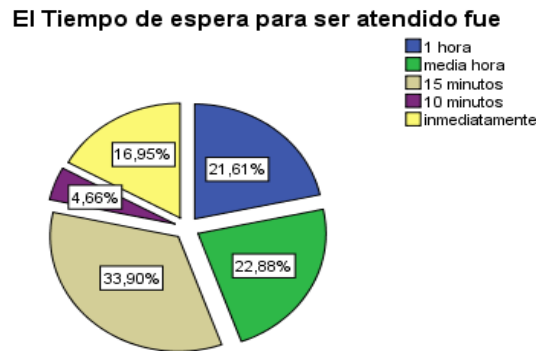
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 hora	51	21,6	21,6	21,6
media hora	54	22,9	22,9	44,5
15 minutos	80	33,9	33,9	78,4
Válidos 10 minutos	11	4,7	4,7	83,1
inmediatament e	40	16,9	16,9	100,0
Total	236	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino



**Gráfico 5:** *El tiempo de espera para ser atendido fue.*



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

### **Análisis**

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 51 personas que corresponden al 21,6 % ,manifiestan que el tiempo de espera para ser atendido es 1 hora ;mientras que 54 personas , que corresponden al 22,9 % manifiestan que esperan media hora y 80 personas, que corresponden al 33,9 %, manifiestan que esperan quince minutos ; 11 personas que corresponden al 4,7 % ,esperan diez minutos; mientras que 40 personas que representan al 16,9% ,indican que se les atiende inmediatamente.

### **Interpretación**

Los datos reflejan que de acuerdo con los resultados con los obtenidos se puede manifestar que el tiempo de espera para ser atendido esta entre 15 minutos a media hora, por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que el tiempo de espera para ser atendido es 10 minutos.

### PREGUNTA 3.-

**Tabla 6:** *Cómo calificaría las instalaciones físicas del centro médico?*

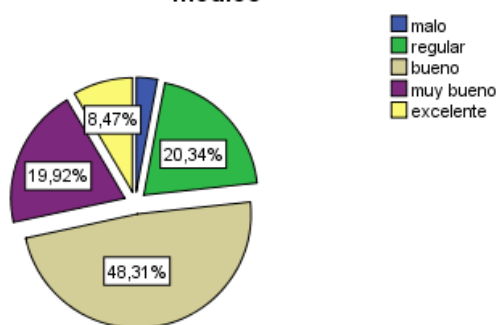
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	malo	7	3,0	3,0
	regular	48	20,3	23,3
	bueno	114	48,3	71,6
	muy bueno	47	19,9	91,5
	excelente	20	8,5	100,0
	Total	236	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 6:** *Cómo calificaría las instalaciones físicas del centro médico.*

**Como calificaría las instalaciones física del centro medico**



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

### Análisis

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 7 personas que corresponden al 3,0 %, manifiestan que las instalaciones físicas están en mal estado, mientras que 48 personas , que corresponde al 20,3 %, manifiestan como regular; 114 personas correspondiente

al 48,3 % manifiestan que es bueno , 47 personas corresponde al 19,9 %, como muy bueno;20 personas, que corresponde al 8,5% ,manifiestan que es excelente.

### Interpretación

Mediante los resultados se puede apreciar la calificación por parte de los clientes de las instalaciones físicas del centro médico está en bueno y regular por otra parte un mínimo porcentaje de clientes califican a las instalaciones físicas como excelente

#### PREGUNTA N.-4

**Tabla 7:** Considera que el precio del servicio que presta el centro médico es

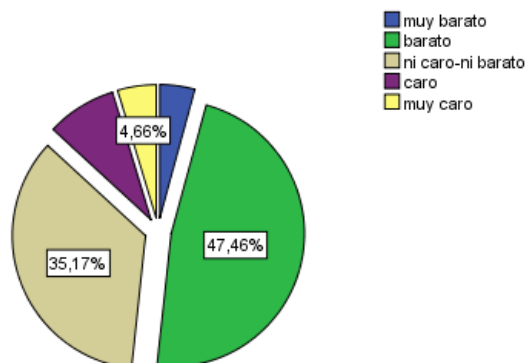
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
muy barato	10	4,2	4,2	4,2
barato	112	47,5	47,5	51,7
ni caro-ni barato	83	35,2	35,2	86,9
caro	20	8,5	8,5	95,3
muy caro	11	4,7	4,7	100,0
Total	236	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 7:** Considera que el precio del servicio que presta el centro médico es:

Considera que el precio del servicio que presta el centro medico es



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

## Análisis

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta 10 personas que corresponden al 4,2 % consideran que el precio es muy barato ; mientras que 112 personas que corresponden al 47,2 % , manifiestan que es barato; 83 personas que corresponden al 35,2 % ,manifiestan que es regular el precio, 20 personas que corresponden al 8,5 % ,como caro y 11 personas que corresponden al 4,7 % , muy caro el precio del servicio.

## Interpretación

Los resultados indican que los clientes consideran que el precio del servicio que presta el centro médico es ni caro ni barato y barato por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que el precio es muy barato.

### PREGUNTA 5.-

**Tabla 8:** *El personal del área de terapia física y rehabilitación le explica detalladamente el tratamiento a seguir.*

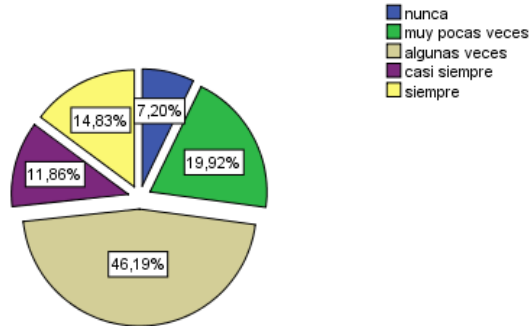
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	17	7,2	7,2	7,2
muy pocas veces	47	19,9	19,9	27,1
Válidos algunas veces	109	46,2	46,2	73,3
casi siempre	28	11,9	11,9	85,2
siempre	35	14,8	14,8	100,0
Total	236	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 8:** *El personal del área de terapia física y rehabilitación le explica detalladamente el tratamiento a seguir.*

**El personal del area de terapia fisica y rehabilitacion le explica detalaldamente el tratamiento a seguir**



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

### Análisis

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 17 personas, que corresponden al 7,2 % consideran que nunca se les explica el tratamiento a seguir ; mientras que 47 personas , que corresponden al 19,2 % , manifiestan que se les explica muy pocas veces el tratamiento a seguir ; 109 personas que corresponde al 46,2 % manifiestan que algunas veces se les explica el tratamiento a seguir y 28 personas que corresponde al 11,9 % casi siempre se les explica el tratamiento a seguir ,35 personas que corresponde al 14,86% siempre se les explica el tratamiento a seguir.

### Interpretación

Se puede determinar que el personal del área de terapia física y rehabilitación del centro médico les explican detalladamente el tratamiento a seguir algunas veces y muy pocas veces por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que siempre les explican detalladamente el tratamiento a seguir.

### PREGUNTA N.-6

**Tabla 9:** *Los equipos que utiliza el centro médico para los tratamientos consideran que son*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

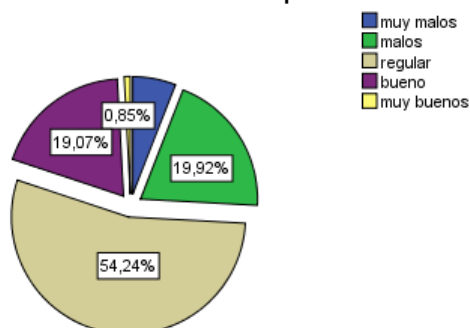
Válidos	muy malos	14	5,9	5,9	5,9
	malos	47	19,9	19,9	25,8
	regular	128	54,2	54,2	80,1
	bueno	45	19,1	19,1	99,2
	muy buenos	2	,8	,8	100,0
	Total	236	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 9:** *Los equipos que utiliza el centro médico para los tratamientos consideran que son*

**Los equipos que utiliza el centro emdico par alos tramientos nsidera que son**



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

## Análisis

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 14 personas ,que corresponden al 5,9 % consideran que los equipos son muy malos ;mientras que 47 personas, que corresponde al 19,9 %, manifiestan que los equipos son malos; 128 personas que corresponden al 54,2 % manifiestan que los equipos son regulares;45 personas que corresponde al 19,1% manifiestan que los equipos son buenos ;2 personas que corresponden al 8% manifiestan que los equipos son muy buenos.

## Interpretación

De acuerdo con los resultados con los obtenidos se puede manifestar por parte de los clientes que los equipos que se utilizan en el centro médico son regulares y malos, por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que son muy buenos los equipos.

### PREGUNTA 7.-

**Tabla 10:** *Cuando tiene que realizar algún trámite administrativo el personal pone interés en ayudarlo*

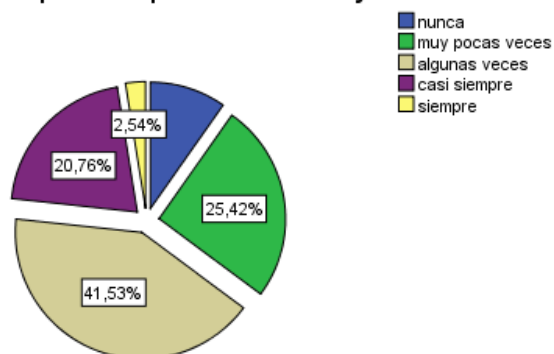
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	23	9,7	9,7	9,7
muy pocas veces	60	25,4	25,4	35,2
Válidos algunas veces	98	41,5	41,5	76,7
casi siempre	49	20,8	20,8	97,5
siempre	6	2,5	2,5	100,0
Total	236	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 10:** *Cuando tiene que realizar algún trámite administrativo el personal pone interés en ayudarlo*

### Cuando tiene que realizar algun tramite administrativo el personal pone interes en ayudarle



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

### Análisis

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 23 personas ,que corresponde al 9,7 % consideran que el personal administrativo nunca les ayuda para realizar algún trámite; mientras que 60 personas , que corresponde al 25,4 % , manifiestan que muy pocas veces ; 98 personas ,que corresponde al 41,5 % , manifiestan que algunas veces y 49 personas ,que corresponde al 20,8% ,casi siempre les ayuda el personal administrativo realizar algún trámite y 6 personas, que corresponde al 2,5% ,manifiestan que siempre les ayudan en trámites administrativos.

### Interpretación

Los datos reflejan que para realizar algún trámite administrativo el personal ayuda a los clientes algunas veces y muy pocas veces en el centro médico por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que siempre el personal pone interés en ayudar hacer algún trámite administrativo.



### PREGUNTA 8.-

**Tabla 11:** *Cómo calificaría el trato humano que recibe por parte del equipo que labora en el centro médico.*

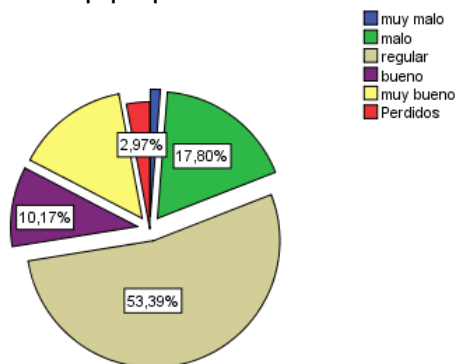
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy malo	3	1,3	1,3
	malo	42	17,8	19,7
	regular	126	53,4	74,7
	bueno	24	10,2	85,2
	muy bueno	34	14,4	100,0
Total	229	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,0	
	Total	236	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 11:** *Cómo calificaría el trato humano que*

**Como calificaría el trato humano que recibe por parte del equipo que labora en el centro medico**



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

### Análisis

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 3 personas ,que corresponden al 13,2 % consideran que el trato humano del equipo médico es muy malo, mientras que 42 personas , que corresponden al 17,8 % , manifiestan que el trato humano es malo ; 126 personas, que corresponde al 53,4 % ,expresan que el trato humano es regular,24

personas, que corresponde al 10,2% ,manifiestan que el trato humano es bueno;34 personas que corresponde al 14,4% ,manifiestan que el trato humano es muy bueno.

### Interpretación

De acuerdo con los resultados con los obtenidos se puede manifestar el trato humano por parte del equipo médico para sus clientes es regular y malo, por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que el trato humano del equipo médico es muy bueno.

### PREGUNTA.-9

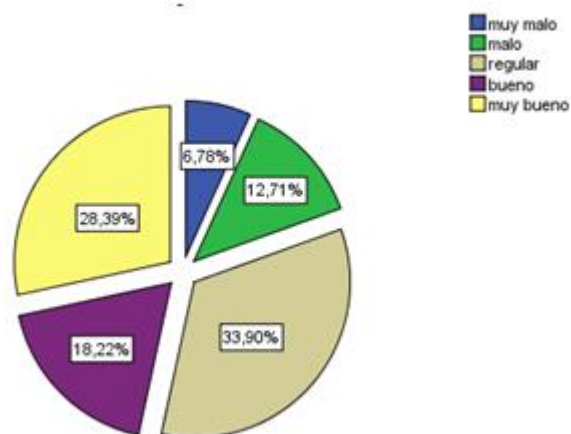
**Tabla 12:** *Cómo valora usted el profesionalismo del equipo médico que trabaja en el centro médico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
muy malo	16	6,8	6,8	6,8
Malo	30	12,7	12,7	19,5
regular	80	33,9	33,9	53,4
Válidos Bueno	43	18,2	18,2	71,6
muy bueno	67	28,4	28,4	100,0
Total	236	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 12:** *Como valora usted el profesionalismo del equipo médico que trabaja en el centro médico*



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

### **Análisis**

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 16 personas, correspondientes al 6,8 % del total de la muestra, consideran que el profesionalismo del equipo médico es muy malo; mientras que 30 personas , que corresponden al 12,7 % , manifiestan que el profesionalismo es malo ; 80 personas ,correspondiente al 33,9 % ,expresan que el profesionalismo es regular y 43 personas ,correspondientes al 18,2% ,manifiestan que es bueno ; 67 personas ,correspondiente al 28,4% ,manifiestan muy bueno el profesionalismo del equipo médico.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados se puede manifestar que los clientes valoran el profesionalismo del equipo médico entre bueno y regular por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que el profesionalismo es muy malo.

PREGUNTA 10.-

**Tabla 13:** *Considera que el horario de atención establecido es acorde a las necesidades de los clientes*

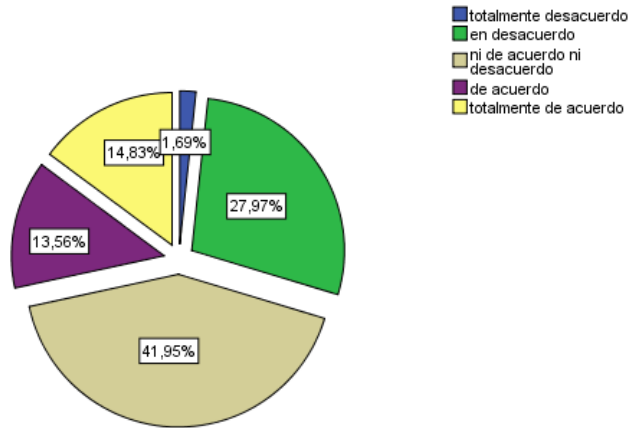
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente desacuerdo	4	1,7	1,7	1,7
en desacuerdo	66	28,0	28,0	29,7
Válidos ni de acuerdo ni desacuerdo	99	41,9	41,9	71,6
de acuerdo	32	13,6	13,6	85,2
totalmente de acuerdo	35	14,8	14,8	100,0
Total	236	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 13:** *Considera que el horario de atención establecido es acorde a las necesidades de los clientes*

Considera que el horario de atención establecido es acorde a las necesidades de los clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

## Análisis

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 4 personas, que corresponde al 1,7 % ,consideran que es están totalmente en desacuerdo en el horario de atención; mientras que 66 personas, que corresponde al 28 % manifiestan que están en desacuerdo; 99 personas ,que corresponde al 41,95 % expresan , que están ni de acuerdo ni en desacuerdo;32 personas, que corresponde al 13,6% ,están de acuerdo ;35 personas que es el 14,8 % ,manifiestan que están totalmente de acuerdo en el horario.

## Interpretación

Los resultados indican que los clientes consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el horario de atención establecido por parte del centro médico por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que están totalmente de acuerdo.

### PREGUNTA.-11

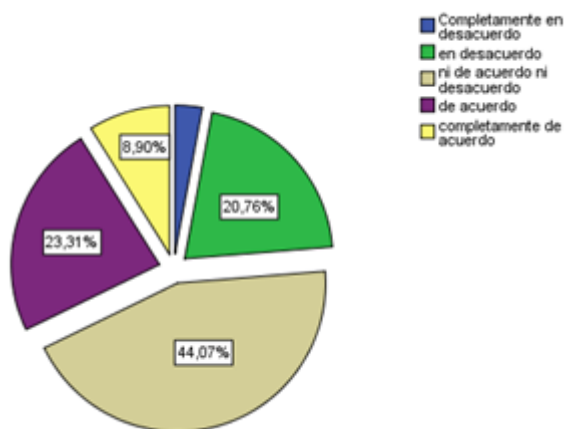
**Tabla 14:** *Los colaboradores demuestran igualdad para todos sus clientes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	7	3,0	3,0	3,0
en desacuerdo	49	20,8	20,8	23,7
ni de acuerdo ni desacuerdo	104	44,1	44,1	67,8
de acuerdo	55	23,3	23,3	91,1
completamente de acuerdo	21	8,9	8,9	100,0
Total	236	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

**Gráfico 14:** *Los colaboradores demuestran igualdad para todos sus clientes*



Fuente: Encuesta

Elaborado Por: María Teresa Naranjo Reino

### **Análisis**

De las 236 personas que es el total de los encuestados; los resultados obtenidos en la encuesta revelan que 7 personas, que corresponden al 3,2 % , consideran que están completamente en desacuerdo que el trato es igual para todos los pacientes, mientras que 41 personas , que corresponde al 20,8 % , manifiestan que están en desacuerdo ; 104 personas, que corresponde al 44,1% ,están ni en desacuerdo ni de acuerdo con la igualdad en el trato a los clientes ; 55 personas ,que corresponden 23,3%, están de acuerdo con el trato equitativo a sus pacientes;21 personas, que corresponde al 8,9% manifiestan que están completamente desacuerdo en la igualdad en el trato a los pacientes.

## **Interpretación**

De acuerdo con los resultados se puede manifestar que la percepción de los clientes referente a la igualdad consideraron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y también de acuerdo por otra parte un mínimo porcentaje de clientes declaran que están completamente de acuerdo.

## **Análisis de la entrevista realizada**

### **Entrevista**

1. ¿Realiza o desarrolla actividades en las que se fortalezca el buen trato, la autoestima, la cooperación, el respeto interpersonal a todo nivel como sustento de la efectividad, productividad, utilidad y obediencia?

Los directivos manifiestan que realizan actividades para los colaboradores pero no de una manera específica para fortalecer el buen trato, la autoestima, la cooperación, el respeto interpersonal para la efectividad, productividad, utilidad y obediencia

2. ¿Qué tipo de apoyo oportuno se ofrece para trabajar en equipo para lograr objetivos comunes relacionados a su vez con los objetivos de la institución?

Los directivos manifiestan que todavía no se ha implementado tipos de apoyo para trabajar en equipo para lograr objetivos comunes

3. ¿Qué estándares se aplican para identificar el alcance y cumplimiento en la institución?

Los directivos manifiestan que no existen estándares que se apliquen para identificar el alcance y cumplimiento en la institución

4. ¿De qué manera se maneja y resuelve los conflictos intrapersonales, interpersonales, organizacionales en la institución?

Los directivos manifiestan que en la institución se maneja y resuelven los conflictos intrapersonales, interpersonales, organizacionales con el coordinador o el director

5. ¿Sabe los motivos por los que sus empleados se sienten mayor o menormente motivados al ejercer sus funciones?

Los directivos manifiestan que en la institución se percibe que los colaboradores se sienten mayor o menormente motivados a trabajar solo por su remuneración.

6. ¿Qué hace para que sus colaboradores adquieran sentido de pertenencia y que posean esa sensación de estar aportando con la institución?



Los directivos manifiestan que para sus colaboradores adquieran sentido de pertenencia y aporte a la institución es necesario actividades para este fin que aún no cuentan.

Una vez realizada la entrevista se llega a analizar que la mayor parte de los directivos del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación no hacen uso de un plan de mejora para la mejora del clima laboral en todos sus aspectos lo cual aporta para la calidad del servicio

Se establece además que reconocen que el personal no está capacitado en lo que se refiere al clima laboral y la calidad del servicio donde se involucra el servicio al cliente.

Los directivos están conscientes que su trabajo es dirigir el centro médico y que es necesario tener en cuenta que se debe buscar alternativas para mejorar el servicio, siendo el principal objetivo mejorar la calidad de vida de la ciudadanía mediante el servicio que oferta del centro Médico de la Diócesis de Ambato.

El servicio que presta el centro médico Nuestra Señora de la Elevación genera una baja satisfacción en el usuario

El tiempo de espera para ser atendido esta entre 15 minutos a media hora por lo que hay un malestar en los clientes por la espera

Los clientes no están satisfechos con las instalaciones físicas y con la ayuda del personal administrativo del centro médico Nuestra Señora de la Elevación

El personal del área de terapia física y rehabilitación del centro médico les explican detalladamente el tratamiento a seguir a los clientes pocas veces

Los clientes perciben que los equipos que se utilizan en el centro médico no tienen la tecnología suficiente y mantenimiento adecuado

El trato humano, el profesionalismo y la equidad por parte del equipo médico para sus clientes no es muy satisfactorio.

Los directivos realizan actividades para los empleados pero de una manera específica para fortalecer el buen trato, la autoestima. La cooperación, el respeto interpersonal para la efectividad, productividad, utilidad y obediencia

Todavía no se ha implementado tipos de apoyo para trabajar en equipo para lograr objetivos comunes

No existen estándares que se apliquen para identificar el alcance y cumplimiento en la institución

En la institución se maneja y resuelve los conflictos intrapersonales, interpersonales, organizacionales con el coordinador

En la institución se percibe que los empleados se sienten motivados mayor o menormente motivados por trabajar son su remuneración

Los directivos manifiestan que para sus empleados adquieran sentido de pertenencia y aporte a la institución es necesarios actividades específicas para este fin que aun n cuentan

#### 4.2.3 Verificación de la hipótesis

H1: El clima laboral influye en la calidad del servicio en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

Ho: El clima laborar no influye en la calidad del servicio en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

#### Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el nivel de 0,05 confiabilidad del 95%

#### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Como calificaría al servicio que presta centro médico * El Tiempo de espera para ser atendido fue	236	100,0%	0	0,0%	236	100,0%

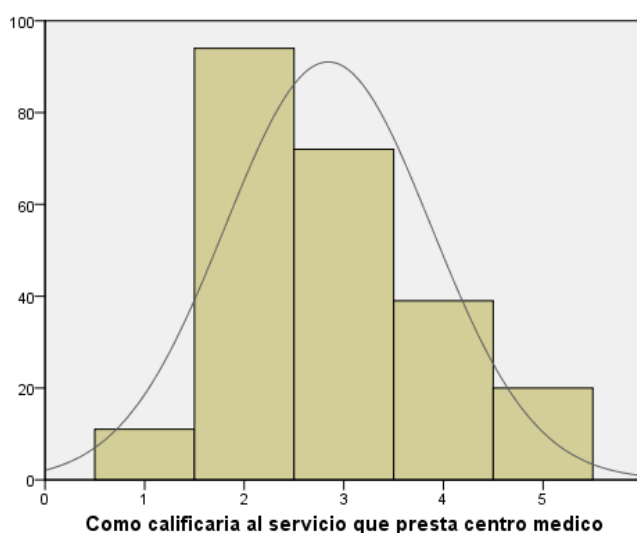
**Tabla de contingencia Como calificaría al servicio que presta centro médico \* El Tiempo de espera para ser atendido fue**

			El Tiempo de espera para ser atendido fue					Total
			1 hora	media hora	15 minutos	10 minutos	inmediatament e	
Como calificaría al servicio que presta centro medico	Malo	Recuento	6	0	5	0	0	11
		Frecuencia esperada	2,4	2,5	3,7	,5	1,9	11,0
	Regular	Recuento	10	20	50	4	10	94
		Frecuencia esperada	20,3	21,5	31,9	4,4	15,9	94,0
	Bueno	Recuento	21	19	22	0	10	72
		Frecuencia esperada	15,6	16,5	24,4	3,4	12,2	72,0
	muy bueno	Recuento	4	15	3	7	10	39
		Frecuencia esperada	8,4	8,9	13,2	1,8	6,6	39,0
	Excelente	Recuento	10	0	0	0	10	20
		Frecuencia esperada	4,3	4,6	6,8	,9	3,4	20,0
	Total	Recuento	51	54	80	11	40	236
		Frecuencia esperada	51,0	54,0	80,0	11,0	40,0	236,0

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	98,550 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitudes	107,722	16	,000
Asociación lineal por lineal	2,601	1	,107
N de casos válidos	236		

a. 12 casillas (48,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,51.



### Análisis:

Para la verificación del Chi cuadrado se Tomó el valor calculado en los grados de libertad que en nuestro caso es 1 y se lo comparó con el grado de significación, en este caso se tomó el valor referente de  $\alpha=0,05$  y analizado dentro del cuadro es de  $x^2 t=3,84$ .

Tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,51.por lo que permite que el valor determinado del nivel de significación tiene regiones de aceptación de la hipótesis por la distribución que presenta.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

1. Se llega a la conclusión que no se toma en cuenta al clima organizacional en la institución porque los directivos manifiestan que aún no se ha establecido su medición en el área de Terapia Física y Rehabilitación en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación en este ámbito

2. Se identifica que el nivel de calidad del servicio médico del área de Terapia Física y Rehabilitación como regular, es decir, no es malo ni excelente, por lo que es necesario intervenir para su mejora en el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

3. Los clientes califican la calidad del servicio 39,8% en regular y el 30,5% bueno; 16,5% muy bueno; 8,5% excelente y 4,7% malo y se relaciona por que no se toma en cuenta los parámetros del clima organizacional del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación porque no se toma en cuenta los parámetros del clima organizacional por lo que al tomarse en cuenta el clima organizacional existirá la calidad del servicio

4. Se elaboró un plan de mejora en la calidad del servicio para todo el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación que sirve también para el área de Terapia Física y Rehabilitación

## 5.2 Recomendaciones

1. Se debe mejorar el servicio que presta el centro médico Nuestra Señora de la Elevación para que el usuario se sienta satisfecho con atención prestada.
2. El tiempo de espera para ser atendido debe ser oportuno para que los clientes no sientan malestar por la espera.
3. Se deben mejorar las instalaciones físicas además de capacitar al personal administrativo para el trato al cliente del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación.
4. Capacitar al personal del área de terapia física y rehabilitación del Centro Médico sobre los derechos y el trato el cliente.
5. El trato humano, el profesionalismo y la equidad por parte del equipo médico para sus clientes no es muy satisfactorio.
6. Los directivos deben realizar actividades para los colaboradores pero de una manera específica para fortalecer el buen trato, la autoestima. La cooperación, el respeto interpersonal para la efectividad, productividad, utilidad y obediencia.
7. Implementar tipos de apoyo para trabajar en equipo para lograr objetivos comunes.
8. Establecer estándares que se apliquen para identificar el alcance y cumplimiento en la institución.
9. Determinar estrategias de solución de los conflictos intrapersonales, interpersonales, organizacionales en el momento que se presentan.

10. Identificar sistemas de motivación para trabajar eficientemente en la institución que vaya acorde con sus políticas de trabajo.
  
11. Diseñar un plan de mejoras para el clima laboral en el centro médico para mejorar la calidad del servicio.



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA: MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **5.1. Generalidades**

##### **I. Antecedentes**

Se define a la organización como “Un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinados de dos o más personas las características similares de la organización son: Coordinación de esfuerzos, objetivo común, división del trabajo, autoridad jerárquica.

(Alves, 2000) Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr objetivos de una organización muchas veces los colaboradores de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil, el ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los colaboradores y cambios de la organización.

(Cabrera, 1999) Una buena comunicación, respeto compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de los factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento

(Cabrera, 1999) Afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa , así mismo clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa ,el clima laboral es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los colaboradores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir la productividad.

(Maish, 2004)Evaluando el clima laboral donde se puede determinar las dificultades que existen en una institución a nivel de recursos humanos .El capital humano trabaja en la

Institución para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos y por ende de la organización

Por lo que es necesario diseñar un plan de mejoras para el clima organizacional que ayude a mejorar la efectividad de los colaboradores en su trabajo en el Centro Médico, los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en los distintos ámbitos por lo que es importante renovar el clima organizacional para que los empleados se sientan motivados e identificados con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Institución.

## **5.2 Objetivo General:**

Diseñar el plan de mejoras para el clima organizacional que contribuya a mejorar la calidad del servicio del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación.

## **5.3 Objetivos Específicos:**

- Definir las etapas del plan de mejoras para el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación
- Determinar las acciones de cada etapa del plan de mejoras para el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación
- Diseñar el plan de acción para el Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

## **5.4 Importancia de la Propuesta**

El diseño del plan de mejoras del clima organizacional pondrá a disposición al centro médico grandes oportunidades para guiar a desarrollar el potencial de sus metas establecidas, uno de los principales problemas que se presentan es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los colaboradores se sientan parte de la institución o que se involucren el logro de los contenidos.

Todo el recurso humano sin excepción alguna posee un potencial que les permite poner en marcha las ideas, orientadas al beneficio del centro Médico. Este plan de mejoras está orientado hacia el futuro de la institución y al de su personal.

Se debe tomar en cuenta a las personas que en ella laboran sin importar la jerarquía que se tenga en el centro Médico y que al final todo forman parte y conviven dentro de ella.

El Centro Médico debe afrontar las exigencias y desafíos en función de todos los aspectos del sistema de los colaboradores por medio del diseño del plan de mejoras del clima organizacional para aumentar la efectividad laboral.

El clima organizacional es una importante herramienta que concede el éxito de una institución teniendo en cuenta que la base de todo es la presencia de liderazgos fuertes en la institución y que la falta de planificación se puede corregir con la presencia de un buen líder, la cultura existente en Latinoamérica marcha por el individualismo, y estructura jerarquizada.

Conocer el clima organizacional de una institución ofrece la oportunidad para acceder a una retroalimentación acerca de todo el comportamiento de la empresa, tomando en cuenta las actividades y conductas de las personas que forman parte de la organización para dar motivación y mejor rendimiento.

## **5.5 Justificación**

El clima organizacional efectivo es una inversión a largo plazo. La capacidad del ser humano es el alma competitiva de la empresa en los tiempos actuales se debe estimar y prestarle su debida atención porque en la actualidad a la organización se la considera como una disciplina demasiado rígida con demasiadas presiones personales que solo obtendrá los logros a corto plazo pero a largo plazo colapsará.

Un buen clima organizacional está dentro del nivel positivo donde se encuentra logros, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación.

Un clima positivo propicia a una mayor motivación y por tanto una mejor productividad en este caso un mejor servicio al cliente y de ahí la importancia del reconocimiento del clima organizacional que propicia retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales ,permitiendo introducir cambios plasmados en acciones tales como :capacitación, incentivos, reconocimiento, ascensos, rotaciones, bienestar , mejora de instrumental o maquinaria, equipo de protección ,etc.

**Para el logro de estos objetivos, se propone la realización de 4 etapas:**

- Primera Etapa :Sensibilización y análisis
- Segunda Etapa :Elaboración de plan
- Tercera Etapa :Ejecución de plan
- Cuarta Etapa :Evaluación

**Estas etapas contemplan dos niveles de intervención:**

- a. Colaboradores
- b. Directivos

### **1.-Primera Etapa: Sensibilización y análisis**

Objetivo:

- Manifestar a los directivos y empleados las áreas de mejora

Acciones:

- Reuniones para socializar los resultados de la realidad para los directivos y colaboradores
- Elaboración de acta de compromiso de directivos y funcionarios para abordar temas o aspectos que ayuden a mejorar el clima laboral
- Elaboración de acta de compromiso de directivos y funcionarios para abordar temas o aspectos que ayuden a mejorar el clima laboral.

## **2.-Segunda etapa: Elaboración de plan de mejora**

Objetivo:

Elaboración de un plan de mejoras del clima enfocado en las necesidades realizado en el diagnóstico y en acuerdo por el grupo de trabajo

Plan de acción:

2.1 Equipo del clima laboral liderado por el representante de la dirección

2.2 Elaboración de propuesta de plan de mejora del clima laboral del centro médico donde se considere:

N.-	DIMENSIÓN	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
1	Medición del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> <li>-Análisis de la encuesta</li> <li>-Diagnóstico y resultados</li> <li>-Acciones a corregir</li> </ul>	-Corto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador General</li> <li>-Director</li> </ul>
2	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la periodicidad de la evaluación</li> <li>-Evaluación según el puesto de trabajo</li> <li>-Reunión del jefe con el subordinado</li> <li>-Entregar los resultados al responsable del Talento Humano</li> <li>-Evaluación con firma archivar en la carpeta del empleado</li> </ul>	Corto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador General</li> <li>-Director</li> </ul>
3	Realizar un trabajo encaminado al Corto mejoramiento de la organización laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.</li> <li>-Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual</li> <li>-Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.</li> <li>-Mantener el estudio</li> </ul>	Corto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador General</li> <li>-Director</li> </ul>

		de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.		
4.	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.	-Implementar cursos de comunicación dirigidos a la tienda objeto de estudio con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de está, particularizadas tanto para colaboradores como para brindar un mejor servicio. - Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos	Mediano plazo	Jefe de Área y Director
5	Mejorar los métodos y estilos de dirección	-Que reciban cursos de “reuniones eficaces” los directivos y de “escucha activa” los directivos y los empleados -Coordinar con la Universidad Postgrados, cursos sobre Liderazgo: Estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito	Mediano Plazo	Director
6	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	-Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área. -Mantener una		

		<p>constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.</p> <p>-Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones</p>		
7	<p>Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.</p>	<p>-Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)</p>	Mediano	Directivos

2.3. Presentación del plan a la dirección, para su enriquecimiento, complementación y aprobación.

2.3.1 Estudio del plan de mejora, para su enriquecimiento, complementación y aprobación.

### **3.-Tercera etapa: ejecución de plan de mejora**

Objetivo: Implementar las acciones de mejora propuestas en el plan

Acciones:

1. Reuniones de seguimiento y retroalimentación a responsables de las acciones ejecutadas y por ejecutar.
2. Diálogo periódico con las jefaturas, tendiente a proporcionar retroalimentación acerca del clima y atender necesidades emergentes relacionadas.



#### **4.-Cuarta etapa: Evaluación y proyección**

Objetivo : Evaluar las acciones de mejora ejecutadas

Acciones:

- 1.Reuniones de evaluación de impacto de acciones ejecutadas para mejorar el clima, con estamentos y jefaturas.
- 2.Elaboración de informe de impacto y proyecciones. Que se consideran son:

A continuación se sugieren algunas acciones genéricas que eventualmente podrían incluirse en el plan de mejora de cada centro, considerando las dimensiones críticas.

#### **1.- Dimensión Comunicaciones**

Reuniones de la Dirección con sus Colaboradores.

*Objetivo:* Informar sobre temas relevantes, planificar y coordinar las actividades a realizar, entregar y recibir sugerencias para mejorar la gestión, destacar logros y hacer reconocimientos mediante retroalimentación formativa.

*Descripción:* En estas reuniones el Jefe convoca a todos los integrantes de su equipo, los contenidos a revisar son de carácter operativo y de coordinación, abordándose temas como: la gestión y resultados del equipo, definir y comunicar expectativas de desempeño y metas, como también escuchar y responder inquietudes y sugerencias del personal.

*Participantes:* Dirección y todo el equipo.

*Frecuencia mínima:* Mensual.

*Indicadores sugeridos:*

- Acta de la reunión.
- Agenda de la reunión enviada con anterioridad.
- Registro de compromisos y acuerdos.

#### **2.-Visita de Autoridades**

a. *Objetivo:* Escuchar inquietudes de los funcionarios, reconocer el desempeño, reforzar contenidos estratégicos de la organización.

b. *Descripción:* Programar, ejecutar y difundir las visitas de altos directivos.

c. *Participantes:* Todos los colaboradores.

d. *Frecuencia:* Trimestral o semestral.

e. *Indicadores:*

- Agenda de la reunión enviada con anterioridad.
- Registro de visitas de Directivos y acciones ejecutadas.

### **3.-Conversaciones individuales de la Jefatura con el Colaborador que lo requiera.**

*Objetivo:* Generar confianza entre el líder y sus colaboradores y obtener información cualitativa respecto al funcionamiento del equipo y sus principales intereses e inquietudes.

*Descripción:* Estas reuniones o encuentros son a solicitud del colaborador y cumplen con el fin de aplicar la política de puertas abiertas y disponer de una instancia para conversar de temas personales que puedan estar afectando su trabajo y orientar hacia su solución.

*Participantes:* Directivo y colaborador.

*Frecuencia:* Según sea requerido.

*Indicador:* Dado el carácter flexible (no impuesto) y reservado de esta práctica, en la línea de reuniones de escucha abierta, se sugiere no incorporar indicadores de registro, de manera tal que se mantenga la privacidad.

### **Diarios Murales de actividades por área o departamentos.**

*Objetivo:* Implementar un diario mural para el área, con el fin de aportar con un medio de comunicación interna, que entregue información relevante y que facilite la integración del personal evitando así el posicionamiento de la comunicación informal.

*Descripción:* Crear y mantener actualizado el diario mural, publicando la información que sea de valor para el personal, además de incorporar e incentivar a que los funcionarios colaboren con contenidos como temas, noticias, comentarios, fotos, celebraciones,

reconocimientos. Es recomendable tener un responsable o un comité encargado de la selección de contenidos y actualización del diario mural.

*Participantes:* Todo el departamento.

*Frecuencia:* Actualización de contenidos quincenal o mensual.

*Indicadores:* Número de vistas realizadas al diario mural virtual. Diario mural al día.

## **5.2. Dimensión Trabajo en Equipo**

### **5.2.1 Taller de Trabajo en Equipo.**

*Objetivo:* Revisar los conceptos básicos de trabajo en equipo, como el proceso operativo de las áreas y departamentos, las funciones y tareas de cada miembro del equipo, sus responsabilidades y participación en la cadena de valor para generar ideas de mejoramiento de los procesos y la coordinación entre los miembros del equipo o entre las áreas.

*Descripción:* Realizar talleres por áreas o inter-áreas, para tratar los tópicos claves del trabajo en equipo y de la coordinación entre las distintas áreas, para el logro de los objetivos. Se sugiere una metodología centrada en el aprendizaje práctico, es decir, que incorpore elementos conceptuales y su puesta en práctica, considerando los distintos contextos y necesidades organizacionales.

*Participantes:* Equipos consejo técnicos locales.

*Frecuencia:* Semestral o anual.

*Indicadores sugeridos:*

- Registro de participantes al taller.
- Registro de las conclusiones de las actividades y taller.

## **5.3. Dimensión Liderazgo**

### **5.3.1 Reunión de autoevaluación de la gestión del equipo.**

*Objetivo:* Analizar y retroalimentar sobre desempeño del equipo en un periodo determinado, identificando oportunidades de mejora.

*Descripción:* Realizar una jornada o encuentro con todos los miembros del equipo con su jefatura, para evaluar la propia gestión, definir brechas y oportunidades de mejora, además de generar acciones correctivas y de mejoramiento de los procesos.

*Participantes:* Todo el equipo.

*Frecuencia:* Se sugiere a la mitad y al final del año para evaluar la gestión del área.

*Indicadores:*

- Registro de participantes a la reunión.
- Registro de las conclusiones de la reunión.
- 

### **5.3.2 Reuniones de Desempeño Dirección del Centro**

*Objetivo:* Retroalimentar sobre el desempeño de cada colaborador, logro de metas y definir plan de acción para el periodo.

*Descripción:* Se sugiere para comenzar el proceso de evaluación de desempeño, realizar una reunión del líder con sus reportes directos para estudiar, analizar y posteriormente difundir a los funcionarios, los criterios a evaluar, de manera de estar alineados con la interpretación de los conceptos y disminuir la percepción de subjetividad, además de enfocar y sensibilizar la evaluación desempeño como instancia de retroalimentación y comunicación, abriendo espacios para expresar inquietudes laborales y personales, como también los requisitos para acceder a ascensos y promociones.

La reunión de evaluación de desempeño es individual, desde la jefatura al colaborador.

*Participantes:* Directivo y colaborador.

*Frecuencia:* Semestral.

*Indicadores:* Registro de la evaluación de desempeño en formulario predeterminado.

- **Plan de acción para el periodo.**

Reforzamiento y retroalimentación de Prácticas de liderazgo

*Objetivo:* Incentivar y mejorar las prácticas en liderazgo definidas, realizando una labor de orientación, fortalecimiento de la confianza, reconocimiento de los avances y guía en pos de la misión y visión de la institución.

*Descripción:* Realizar reuniones periódicas para abordar temas relacionados con el desarrollo de las prácticas de liderazgo, los avances percibidos, reconocer logros y definir oportunidades de mejora y acciones a emprender por cada participante.

*Participantes:* Dirección y jefaturas del centro.

*Frecuencia:* trimestral o semestral.

*Indicadores:* Registro de compromisos y acuerdos.

## **5.4. Relaciones Interpersonales - Motivación**

### **5.4.1 Habilidades interpersonales para la mejora del Clima laboral.**

*Objetivo:* Desarrollar habilidades interpersonales y competencias que impacten favorablemente el clima laboral.

*Descripción:* Talleres, cursos o coaching orientados a implementar y desarrollar competencias claves en el clima laboral tanto en líderes como colaboradores.

*Participantes:* Equipo de área o unidad.

*Frecuencia:* Semestral o anual.

*Indicadores:* Registro de asistencia de los participantes a curso.

Reconocimientos al personal.

*Objetivo:* Destacar logros y reforzar buenas prácticas a través ceremonias de reconocimientos, entrega de premios, diplomas, mails.

*Descripción:* Sugiere algunas actividades para realizar todo tipo de reconocimiento. Es recomendable definir claramente los criterios del reconocimiento, luego elaborar un documento con estos criterios y una vez que el procedimiento y plan de reconocimientos para el área está aprobado por el líder y las instancias que correspondan, se procede a difundir este documento a todos los funcionarios, ya sea a través de reuniones, correos electrónicos, intranet, entre otros.

#### **5.4.2 La elección de los funcionarios reconocidos, puede ser llevada a cabo por:**

Votación de los pares, definidos por la Divisiones o Jefaturas, por un Comité integrado por Jefe de División, Jefe directo, representante de sus pares, delegado Sindical., etc.

Se recomienda definir un procedimiento de reconocimiento, que dé cuenta de:

- Criterios de reconocimientos.
- Periodicidad de los reconocimientos.
- Difusión de los funcionarios reconocidos y sus logros.
- Tipo de Ceremonia de Reconocimiento.
- Tipo de Premios: Regalo, Diploma, incentivo monetario, facilidades horarias, entre otros.

### **5.5 Calidad de Vida – Autocuidado**

#### **5.5.1 Automasajes de relajación.**

*Objetivo:* Motivar a los funcionarios en el cuidado del cuerpo y en la relevancia de la salud física y mental, a través de la entrega de masajes para la relajación para los funcionarios.

*Descripción:* Implementar y difundir la utilización del beneficio de masajes por parte de todos los funcionarios, estos masajes son realizados por personal especializado y toma 15 minutos como máximo y son realizados durante la jornada laboral.

*Participantes:* Todo el personal.

*Frecuencia:* Se recomienda una vez a la semana por cada funcionario.

*Indicadores:* Registro de la periodicidad del uso del masaje Express de cada funcionario.  
Encuesta de satisfacción a los funcionarios y entrega de feedback de los beneficios percibidos o no de esta actividad.

### **5.5.2 Ejercicios compensatorios.**

*Objetivo:* Hacer un quiebre en la jornada laboral a fin de compensar el uso excesivo y la inactividad de algunos grupos musculares del cuerpo de los funcionarios que pasan mucho tiempo sentados frente al computador y/o realizando una misma función en su puesto de trabajo.

*Descripción:* Realizar una secuencia de ejercicios físicos compensatorios en el puesto de trabajo, guiados por un funcionario del mismo equipo la elección de los monitores a realizar los ejercicios. El funcionario encargado de guiar los ejercicios puede rotar de semana a semana o por mes y puede encontrar material sobre ejercicios y posturas correctas en . Se recomienda reforzar la realización de esta actividad a través de:

- Reconocimientos entregados a los funcionarios que mantengan la postura correcta, estación de trabajo ordenada y con los elementos de ergonomía necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Reconocimientos entregados a los monitores que hayan cumplido cabalmente su función, incentivando y motivando a realizar los ejercicios de manera periódica.

**Participantes: Todo el personal.**

*Frecuencia:* 1 vez al día y por 10 a 15 minutos cada sesión de ejercicios.

*Indicadores:*

- Registro de actividades realizadas y los reconocimientos entregados, a través de fotos, noticias en la intranet, Diario mural, entre otros.

**En los planes de acción específicos, se pueden considerar:**

- Talleres: orientados a: La instalación de prácticas de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva y motivación, manejo de conflictos, entre otros.
- Generar en los funcionarios de salud procesos de autoconocimiento y reflexión sobre sus experiencias, reconociendo fortalezas y debilidades.
- Procesos de coaching: como instancias para sostener el cambio, idealmente destinados a las jefaturas, cuyo objetivo es sostener el proceso organizacional de mejoramiento de clima.
- Intervención en crisis: instancia para la realización de intervenciones programadas, que se encausen en problemáticas particulares de cada centro, previa petición formal de ésta.
- Las intervenciones están enmarcadas en la mejora de la comunicación laboral y el favorecimiento de las relaciones humanas. De esta manera, se otorga un espacio para optimizar y fortalecer el clima laboral, lo que a su vez, facilita la disminución de la tensión entre partes involucradas.



## 5.6 Bibliografía

- Chauca, A., & Márchan, P. (2010). IMPLEMENTACION ESTRATEGICA DE CALIDAD EN SERVICIO Y. Cuenca , Azuay, Ecuador.
- Cobra, M. (2001). *Marketing de Servicios* . Colombia: Nomos.
- Coello. (2012). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Colunga, L. (2007). Calidad de atención y satisfacción del usuraio con cita previa en medicina familiar de Guadalajara. *Revista Cubana Salud Pública*.
- Duailibi, R., & Simonsen, H. (1992). Creatividad y Marketing.
- Duque, & Duque Oliva, E. J. (junio de 2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medicion. *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medicion*. Colombia: INNOVAR.
- Hernandez, S. (2013). Calidad de atención de enfermería a pacientes con afección urológica . *Sociedad de urología* .
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercotecnia*. Perú: Pearson educación.
- Monferrer, D. (2010). *Fundamentos del Marketing*. España: Publicaciones universitarias.
- Robledo , H., Meljen , J., Fajardo, G., & Olvera, D. (2012). De la idea al concepto en la calidad en los servicios de salud. *Dialnet*.
- Talaya, A., Madriaga, J., & Narros, M. (Noviembre de 2008). Principios del Marketing. *Principios del Marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Tierra, E. (2014). LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y LA EFICIENCIA EN LAPRESTACIÓN DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DELOS USUARIOS DEL HOSPITAL PROVINCIAL. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Vicuña. (2002). Nivel de Satisfaciión y disfunción percibido sobre la calidad de atención de los Servicios obstetricos . *Unidad de epidemiologia ,Hospitsl Nacionl Hipolito UNANUE*.
- Pineda E, Alvarado E. (2008) Metodología de la Investigación. Organización Panamericana de la Salud
- Benjamin F (2008), Organización de empresas. Tercera Edición. Ed. McGraw Hill.
- Blanch J M (2007), Teoría sobre las relaciones fundamentos, Edit: UOC - Primera edición.
- Castillo Aponte J. (2008), Administración del personal un enfoque hacia la calidad, Editorial.

CHIANG Margarita (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Editorial: España - Segunda edición.

Chiavenato Idalberto (2009), Comportamiento Organizacional, Edit. Interamericana.  
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD, Quito-Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador, Quito-Ecuador.

Daft R (2008), Teoría y diseño organizacional, Novena edición-Editorial: Cenfage - Cuarta edición.

Daft R L. (2007), Teoría y diseño organizacional, Edición 9a año México.

Forehand y Gilmer. (2009), Mejorando el ambiente de trabajo, Editorial.

Fundación Santiago de Guayaquil (2011), Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Santa Elena, Editorial.

Fuster F (2008), Comunicación estratégica 2, Edit. España - Segundo libro.

García, J.M. (2010), El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos en contribuciones a la Economía., Editorial.

Méndez C A. (2007), Clima organizacional en Colombia, Universidad de Rosario - Tercera edición.

Plan Nacional del Buen Vivir, Quito-Ecuador.

Rubio E, (1999), Reglas de oro de un buen clima laboral, los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa, España.

Universidad Nacional de Loja (2011), Módulo 2 “La teoría de la administración pública, el pensamiento y la ciencia política, Editorial.

## **ANEXOS**



## CERTIFICADO

A petición de la interesada:

Me permito certificar, que la Lic. **MARIA TERESA NARANJO REINO** con C.I. 1804140356 realizó su Tesis de Post-grado en el Centro Médico "Nuestra Señora de la Elevación", siendo el tema objeto de la investigación EL CLIMA ORGANIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL AREA DE TERAPIA FISICA Y REHABILITACIÓN.

Faculto a la interesada, hacer uso del presente como estime conveniente.

Ambato, octubre 07 del 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Juan Carlos Acosta T.", is written over a faint circular stamp. The signature is slanted and somewhat stylized.

 P. Juan C. Acosta  
DIRECTOR  
PASTORAL SOCIAL "CÁRITAS"

P. Juan Carlos Acosta T.  
DIRECTOR PASTORAL SOCIAL CÁRITAS



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD

Nombre de la Institución: Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

Dirigido: Clientes externos del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

Objetivo: Identificar la calidad del servicio que se maneja en el centro médico para las estrategias de mejora

Instrucciones

- Lea detenidamente
- Si tiene alguna duda pregunte al encuestador
- Responda con honestidad porque ayuda al proceso de mejora de la institución
- No se aceptan tachones ni borrones

## PREGUNTAS

### 1.-El tiempo de espera para ser atendido fue:

1 hora

Media hora

15 minutos

10 minutos

Inmediatamente

### 2.-Como calificaría las instalaciones físicas del Centro Médico:

Excelente

Muy bueno

Bueno



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Regular

Malo

**3.-Considera que el precio del servicio que presta el Centro Médico es:**

Muy caro

Caro

Regular

Barato

Muy barato

**4.- El personal del área de terapia física y rehabilitación le explica detalladamente el tratamiento que debe seguir**

Siempre

Regularmente

Irregularmente

De repente

Nunca

**5.-Los equipos que utiliza el centro médico para los tratamientos considera que es:**

Muy Bueno

Bueno

Regular



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Mala

Muy mala

**6.- Cuando tiene que realizar algún trámite administrativo (Turno, certificado, etc); ¿Considera que el personal administrativo pone interés en ayudarlo?**

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

**7.- Como calificaría el trato humano que recibe por parte del Equipo médico que labora del Centro Médico.**

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

**.- ¿Cómo valora usted el profesionalismo del equipo médico que trabaja en el centro médico?**

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

**9.- Considera que el horario de atención del establecimiento es acorde a las necesidades de los clientes**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Frecuente mente de acuerdo

Algunas veces de acuerdo

En desacuerdo

### **10.- Los empleados demuestran igualdad para todos sus clientes**

Completamente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

### **11.-Cómo calificaría al servicio que presta el Centro Médico**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

### **12.-Según su experiencia que se debería mejorar en el centro médico Nuestra Señora de la Elevación**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS





## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

### MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD

Nombre de la Institución: Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

Dirigido: Entrevista dirigida a Directivos del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación

Objetivo: Identificar el clima organizacional del Centro Médico Nuestra Señora de la Elevación para las estrategias de mejora

- 1.- ¿Conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.
  
- 2.- ¿Consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?
  
- 3.- ¿Creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?
  
- 4.- ¿Sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?
  
- 5.- ¿Sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.
  
- 6.- ¿Confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?
  
- 7.- ¿Qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

