



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Desempeño Laboral en la sección de
Consulta Externa del Departamento de Estadística del
Hospital Provincial Docente Ambato y su influencia en la
Satisfacción del Cliente”**

Autora: Iveth Katerine Sánchez Carvajal

Tutor: Ing. César Guerrero

AMBATO – ECUADOR

Enero 2013



Ing. César Andrés Guerrero Velastegui

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado, Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 8 de Noviembre del 2012

Ing. César Andrés Guerrero Velastegui
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Iveth Katerine Sánchez Carvajal, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas

Iveth Katerine Sánchez Carvajal
C.I. 1804375978
AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) Dra. Jenny Gamboa

f) Ing. Mg. José Proaño

Ambato, Enero del 2013

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Iveth Katerine Sánchez Carvajal

C. I: 1804375978

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la sabiduría y el entendimiento, por estar siempre conmigo y permitir que cumpla con uno más de mis sueños.

A mis padres, Mario y Gloria que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, brindándome todo su amor y apoyo, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén a mi lado.

A mis queridas amigas que con su grata compañía y ocurrencias hicieron que este gran sueño se convierta en realidad.

Ive

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, por sus conocimientos y contribución a mi formación personal, académica y profesional.

Al “Hospital Provincial Docente Ambato”, por su valiosa colaboración para el desarrollo del presente trabajo.

Al Ing. Cesar Guerrero, tutor de mi disertación que con sus conocimientos me ha guiado en el desarrollo de la investigación.

Iveth Sánchez

ÍNDICE GENERAL

PRELIMINARES

PORTADA-----	i
Certificación-----	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD-----	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO-----	iv
DERECHOS DE AUTOR-----	v
DEDICATORIA-----	vi
AGRADECIMIENTO-----	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS-----	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS-----	xi
ÍNDICE DE TABLAS-----	xiii
RESUMEN EJECUTIVO-----	xv
INTRODUCCIÓN-----	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN -----	3
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	3
1.2.1	Contextualización-----	3
1.2.2	Análisis Crítico-----	7
1.2.3	Prognosis-----	8
1.2.4	Formulación del problema-----	8
1.2.5	Preguntas directrices-----	9
1.2.6	Delimitación del problema-----	9
1.3	JUSTIFICACIÓN-----	10
1.4	OBJETIVOS-----	10
1.4.1	Objetivo General-----	10
1.4.2	Objetivos Específicos-----	11

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS-----	12
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA-----	14
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL-----	15
2.4	CATEGORIZACIÓN FUNDAMENTAL DE VARIABLES-----	23
2.5	HIPÓTESIS-----	59
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES-----	59

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1	ENFOQUE-----	60
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN-----	60
3.2.1	De Campo-----	60
3.2.2	Bibliográfico - Documental-----	61
3.3	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN-----	61
3.3.1	Exploratoria-----	61
3.3.2	Descriptiva-----	61
3.3.3	Correlacional-----	61
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA-----	62
3.4.1	Población-----	62
3.4.2	Muestra-----	62
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES-----	63
3.6	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN -----	67
3.7	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN-----	68

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1	Análisis del aspecto cualitativo-----	69
4.2	Encuesta dirigida a clientes Sección Consulta Externa-----	70
4.3	Encuesta dirigida al personal del Dpto. Estadística HPDA-----	80

4.4	Verificación de hipótesis-----	90
-----	--------------------------------	----

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES-----	97
5.2	RECOMENDACIONES-----	98

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1	DATOS INFORMATIVOS-----	100
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA-----	101
6.3	JUSTIFICACIÓN-----	101
6.4	OBJETIVOS-----	102
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD-----	102
6.5.1	Factibilidad organizativa-----	102
6.5.2	Factibilidad Administrativa-----	102
6.5.3	Factibilidad legal-----	104
6.6	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA-TÉCNICA-----	108
6.7	METODOLOGÍA-MODELO OPERATIVO-----	110
	Desarrollo de la propuesta-----	111
6.8	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA-----	125
6.9	PLAN DE MONITOREO DE LA PROPUESTA-----	126
6.10	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA-----	127
6.11	PRESUPUESTO-----	127
6.12	CRONOGRAMA-----	128
	BIBLIOGRAFÍA-----	129

ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	Categorización variable independiente-----	23
Gráfico N°2	Categorización variable dependiente-----	24
Gráfico N°3	Tipos cambios de conducta por medio capacitación-----	35
Gráfico N°4	Ciclo de capacitación-----	37
Gráfico N°5	Modelo Valoración rendimiento-----	40
Gráfico N°6	Triángulo del Marketing de Servicios-----	43
Gráfico N°7	Necesidades del cliente-----	50
Gráfico N°8	Atención ágil y oportuna-----	70
Gráfico N°9	Cumplimiento de horario-----	71
Gráfico N°10	Consideración y amabilidad-----	72
Gráfico N°11	Coordinación en la atención al cliente-----	73
Gráfico N°12	Orientación en el nuevo proceso de atención-----	74
Gráfico N°13	Distinción de raza y consideración social-----	75
Gráfico N°14	Satisfacción en la atención recibida-----	76
Gráfico N°15	Personal de Estadística calificado-----	77
Gráfico N°16	Requerimiento de necesidades del cliente-----	78
Gráfico N°17	Mecanismos de coordinación del trabajo-----	79
Gráfico N°18	Integración en el Departamento de Estadística-----	80
Gráfico N°19	Funciones y responsabilidades-----	81
Gráfico N°20	Condiciones ambientales en puesto de trabajo-----	82
Gráfico N°21	Realización en puesto de trabajo-----	83
Gráfico N°22	Comunicación fluida con compañeros de trabajo-----	84
Gráfico N°23	Posibilidades de crear o tomar iniciativa-----	85
Gráfico N°24	Espacio suficiente-----	86
Gráfico N°25	Solución inmediata-----	87
Gráfico N°26	Capacitación permanente-----	88
Gráfico N°27	Implementación mecanismos de coordinación de trabajo-----	89
Gráfico N°28	Campana de Gauss-----	95
Gráfico N°29	Proceso actual de atención-----	111

Gráfico N°30	Estandarización proceso de atención-----	116
Gráfico N°31	Estandarización norma de atención cliente-----	124
Gráfico N°32	Organigrama Departamento de Estadística-----	125
Gráfico N°33	Cronograma-----	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	Población-----	62
Tabla N°2	Conformación de la muestra-----	63
Tabla N°3	Operacionalización de la Variable Independiente-----	64
Tabla N°4	Operacionalización de la Variable Dependiente-----	65
Tabla N°5	Plan de recolección de la información-----	67
Tabla N°6	Atención ágil y oportuna-----	70
Tabla N°7	Cumplimiento de horario-----	71
Tabla N°8	Consideración y amabilidad-----	72
Tabla N°9	Coordinación en la atención al cliente-----	73
Tabla N°10	Orientación en el nuevo proceso de atención-----	74
Tabla N°11	Distinción de raza y consideración social-----	75
Tabla N°12	Satisfacción en la atención recibida-----	76
Tabla N°13	Personal de Estadística calificado-----	77
Tabla N°14	Requerimiento de necesidades del cliente-----	78
Tabla N°15	Mecanismos de coordinación del trabajo-----	79
Tabla N°16	Integración en el Departamento de Estadística-----	80
Tabla N°17	Funciones y responsabilidades-----	81
Tabla N°18	Condiciones ambientales en puesto de trabajo-----	82
Tabla N°19	Realización en puesto de trabajo-----	83
Tabla N°20	Comunicación fluida con compañeros de trabajo-----	84
Tabla N°21	Posibilidades de crear o tomar iniciativa-----	85
Tabla N°22	Espacio suficiente-----	86
Tabla N°23	Solución inmediata-----	87
Tabla N°24	Capacitación permanente-----	88
Tabla N°25	Implementación mecanismos de coordinación de trabajo-----	89
Tabla N°26	Frecuencias observadas pregunta 4 clientes-----	91
Tabla N°27	Frecuencias observadas pregunta 7 clientes-----	91
Tabla N°28	Frecuencias observadas pregunta 3 personal Estadística PDA--	91
Tabla N°29	Frecuencias observadas pregunta 9 personal Estadística HPDA-	92

Tabla N°30	Respuestas observadas-----	92
Tabla N°31	Respuestas esperadas-----	93
Tabla N°32	Cálculo chi cuadrado-----	94
Tabla N°33	Modelo Operativo-----	110
Tabla N°34	Estandarización habilidades y destrezas tecnológicas-----	117
Tabla N°35	Plan de monitoreo-----	126
Tabla N°36	Previsión de la evaluación -----	127
Tabla N°37	Presupuesto-----	127

RESUMEN EJECUTIVO

La Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato con el propósito de priorizar la atención de salud como un derecho fundamental garantizado por el Estado, implementó el Modelo de Atención Integral de la Salud (MAIS) que evidenció una serie de debilidades en el desempeño laboral que afecta la satisfacción del cliente que demanda atención ágil y oportuna en los servicios de salud pública.

El presente estudio tuvo como objetivo determinar las causas del inadecuado Desempeño Laboral que influyen en la satisfacción del cliente. La metodología tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, la técnica de investigación fue la encuesta, a través de un cuestionario se obtuvo datos tanto del personal que labora en el Departamento de Estadística como de los clientes, que me ayudaron a verificar la hipótesis de estudio y concluir señalando que las causas del inadecuado desempeño laboral que influyen en la satisfacción del cliente son las condiciones ambientales, descoordinación de actividades diarias, falta de motivación, escasa comunicación, capacitación en cuanto al manejo de los nuevos procesos de atención al cliente. En cuanto a las actitudes, conductas y comportamientos del personal que labora en la Sección de Consulta Externa son la escasa agilidad en la atención, evidenciada a través de la impuntualidad para iniciar el horario de trabajo, por esta razón se propone implementar Mecanismos de Coordinación del Trabajo para mejorar el Desempeño Laboral que Influye en la Satisfacción al Cliente de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

Palabras claves: desempeño laboral, satisfacción del cliente, procesos, atención de salud, agendamiento, motivación, comunicación, impuntualidad, horario de trabajo, coordinación.

INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones viven en constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño laboral y la satisfacción del cliente, se convierte hoy en una ineludible necesidad no sólo por razones sociales y tecnológicas, sino por razones económicas de un sistema de producción y de servicios cada vez más exigente por el marco competitivo en el que se desenvuelve, por ello es importante establecer la influencia del desempeño laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y su Influencia en la Satisfacción del Cliente.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en capítulos.

El **Capítulo I** denominado El Problema, en el que se encuentra el planteamiento del problema, contextualización, la formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación y el establecimiento de objetivos de estudio.

El **Capítulo II** denominado Marco Teórico se encuentran: antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y legal, para en base de la categorización fundamental de variables como un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo, finalmente, se formula la hipótesis de estudio.

En el **Capítulo III**, denominado Marco Metodológico, en el que se describe el enfoque de la investigación, nivel y tipos de investigación que guían el presente trabajo, al igual que las técnicas e instrumentos de investigación.

En el **Capítulo IV**, denominado Análisis e Interpretación de Resultados, en el que se tabula y grafica los datos obtenidos para analiza e interpretar sus resultados.

En el **Capítulo V**, Conclusiones y Recomendaciones, se encuentra las conclusiones y recomendaciones dirigidas a cumplir los objetivos de estudio

En el **Capítulo VI**, Propuesta, como una alternativa de solución al problema del inadecuado desempeño laboral que influye la satisfacción al cliente del Hospital Provincial Docente Ambato, se propone implementar mecanismos de coordinación del trabajo para mejorar el desempeño laboral que influye en la satisfacción al cliente de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El Desempeño Laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y su influencia en la satisfacción del cliente

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado Desempeño Laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato influye en la satisfacción del cliente.

Contextualización

Cada año el mundo empresarial recibe la noticia de los nuevos resultados de la lista de las compañías más admiradas del planeta de acuerdo con la clasificación que realizan la revista Fortune y la firma consultora Hay Group. Como ya bien se sabe, en el año 2011 los primeros lugares fueron para Apple, Google, Berkshire Hathaway, Johnson & Johnson y Amazon.com.

La firma Hay Group llevó a cabo un estudio paralelo y complementario en el que analizó las estrategias y las prácticas de fortalecimiento del compromiso de los empleados en las organizaciones que hacen parte de la lista y se encontró con que aquellas que ocuparon los primeros lugares habían generado una mayor lealtad por parte de los empleados durante los últimos dos años y habían reportado un mayor descenso en las frustraciones de los trabajadores con respecto a las condiciones de trabajo que no contribuían a su éxito.

Además se concluyó que en las empresas de la lista de compañías más admiradas del planeta el compromiso de los empleados ha llevado a una mayor lealtad con la organización y a un mejor desempeño laboral. Es por eso que a nivel mundial los cambios, las nuevas tecnologías que surgen en el mercado, determinan el desarrollo de mas habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de realizar cambios en su estrategia laboral a la hora de afrontar los desafíos que se les presenta, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y así llegar a obtener altos niveles de productividad.

En el Ecuador actualmente las instituciones públicas están obligadas a enfrentar nuevos retos enfocados a la satisfacción de los clientes, para lo cual, consideran que sus servidores públicos constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad en el servicio, mientras más se aprecie la importancia de los recursos humanos, mejores serán los resultados en la productividad del trabajo y en la prestación de los servicios a los clientes externos.

La interrelación entre el desempeño laboral y la satisfacción al cliente posibilita conocer factores para el logro de los objetivos y que dependen propiamente del desempeño laboral. Las estructuras administrativas, necesitan estar preparadas para un cambio continuo si ellas quieren enfrentar los desafíos que encaran. Más aún, así como las sociedades envejecen también lo hace la fuerza de trabajo del sector público. Por ello,

deberán encarar problemas de capacitación, reclutamiento y retención del servicio público.

Se supone que quienes tienen a cargo la solución de los problemas que se les plantea, son los servidores públicos, lo deseable sería que estas personas hagan honor al calificativo y que entiendan como facilitar y agilizar las gestiones. Pero la vida cotidiana nos muestra que es más frecuente que lo deseable, que no se dé esta relación fluida, sino que haya obstáculos innecesarios por limitaciones en los servidores públicos al cumplir con estas funciones. Se da también el caso de servidores públicos de buena voluntad que no son lo suficientemente eficientes por desconocimiento de las normas o por falta de experiencia en este tipo de gestión. No falta buena voluntad, pero sí preparación.

El Desempeño Laboral, se centra en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalar las habilidades y destrezas del empleado midiendo si son adecuadas o inadecuadas y se proyecta la posibilidad de otorgar ascensos, transferencias o suspensiones. Sin embargo, en la práctica pública no se cumplen con estas acciones debido a la injerencia política que permanentemente desecha cualquier intento de mejora.

No se toma en consideración al empleado como un ente integral conformado por diferentes sentimientos y emociones, y se introducen cambios buscando la efectividad institucional, sin una evaluación que tome en consideración la variable emocional.

Existe inconformidad por la forma como se atiende en las entidades públicas, no hay el compromiso de un trabajo bien hecho, la falta de conocimiento y experiencia acumulada no permiten otorgar un servicio de calidad por esta razón los reclamos son permanentes situación que incide en la satisfacción del cliente.

En el Hospital Provincial Docente Ambato el área que ocasiona mayores problemas es el Departamento de Estadística, Sección de consulta externa que funciona en la parte central del mismo, cuenta con una ventanilla de atención al público para consulta

externa y una para admisión. La sección de consulta externa, ofrece turnos para consultas médicas, psicológicas y obstétricas.

Desde el mes de Noviembre del 2011, se implementó el Modelo de Atención Integral de la Salud (MAIS) con el propósito de priorizar la atención de salud en el hospital; de esta manera durante el primer trimestre del año 2012 se otorgaron en la ventanilla de la sección consulta externa 20.117 turnos médicos, psicológicos, obstétricos, de terapia de lenguaje, nutrición y audiologías; es decir hubo atención promedio de 310 pacientes diarios de lunes a viernes, desde las 7H00 hasta las 15H30 horas con tan solo cuatro personas, quienes no pueden desarrollar sus funciones acorde a sus capacidades, puesto que tienen algunos factores externos que limitan su desempeño laboral como : el no poder agendar turnos por la falta de profesionales médicos, por esta razón se alargan los días de espera en busca de una cita médica de especialidad; además no existe colaboración por parte de los médicos para cumplir su horario de atención en consulta externa lo que genera reclamos en ventanillas por una supuesta mala planificación de turnos por parte de los empleados de Estadística.

Además, la falta de comunicación interna dentro del Departamento sobre el ausentismo de médicos ocasiona que en ventanilla se otorgue turnos para el médico ausente, motivo por el cual se producen la mayor cantidad de quejas e insatisfacciones en la atención de consulta externa.

Otro factor importante es la no existencia del espacio físico adecuado para trabajar en las ventanillas de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística, los empleados se sienten muy incómodos en su ambiente y por tanto rinden menos y no se comprometen demasiado con sus actividades cotidianas; al mismo tiempo los empleados no poseen los suficientes muebles e insumos de oficina y equipo de cómputo actualizados; situación que impide brindar una atención ágil; limitando así su desempeño frente a los clientes.

De las cuatro personas que laboran en la sección de consulta externa, dos personas manejan las nuevas tecnologías de la información y comunicación de forma ágil, no existe capacitación para el nuevo modelo de atención de salud, solamente se lo implemento sin el adiestramiento y socialización necesaria y vital, por esta razón el personal de salud de la sección de consulta externa se sienten desorientados en cuanto a los nuevos procesos de atención para los clientes.

No existe determinación de funciones para el personal de salud de consulta externa del Departamento de Estadística. Por esta razón el trabajo es individualizado y no en equipo, notándose falta de compañerismo, cooperación y deficiente entorno laboral. Además, el personal que labora en la sección de consulta externa posee una inadecuada formación académica para desempeñar su puesto.

Debido al exceso de trabajo, y a la falta de organización en ventanillas, no existe tiempo suficiente para producir la calidad requerida en la atención al cliente y retroalimentación.

1.2.1 Análisis Crítico

El inadecuado desempeño laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente “Ambato” es ocasionado a la sobrecarga de trabajo lo cual genera insatisfacción al cliente. La sobrecarga de trabajo surge cuando el personal de Estadística se ve obligado a realizar una serie de actividades o resolver más problemas debido a la excesiva demanda de pacientes que genera el nuevo modelo de atención integral de salud. (MAIS).

La mínima capacitación del recurso humano en cuanto a nuevos sistemas de atención integral de salud (MAIS) los cuales son netamente tecnológicos genera reclamos y quejas permanentes por parte de los clientes quienes exigen la programación de sus citas médicas a la brevedad posible por su condición de salud más aún cuando se dan cuenta que el personal no tiene todas las capacidades para desempeñar sus funciones.

En La sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del HPD Ambato se evidencia una descoordinación de las actividades diarias a realizarse situación que genera conflicto laboral y pérdida de la imagen institucional. La descoordinación se debe a la inadecuada de distribución equitativa de funciones en el departamento.

Al ser una institución pública que depende directamente de recursos financieros del gobierno central, se evidencia escasos recursos materiales y tecnológicos mínimos indispensables para brindar atención fluida acorde a las exigencias del cliente, situación que genera una atención lenta y agotadora.

1.2.2 Prognosis

De no darse solución al inadecuado desempeño laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato, aumentará la insatisfacción de los clientes elevando sus quejas y reclamos a nivel del Ministerio de Salud y de Relaciones Laborales para encargar auditorías al personal que labora en la Sección de Consulta Externa para evaluar el desempeño laboral generando incertidumbre en la estabilidad emocional y laboral por despidos intempestivos ocasionados por un deficiente desempeño laboral debido a los reclamos de los clientes externos que acuden a consulta externa en busca de un turno y no son atendidos oportunamente.

1.2.3 Formulación del problema

¿De qué manera el inadecuado Desempeño Laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato influye en la satisfacción del cliente?

1.2.4 Interrogantes

¿Cuáles son las actitudes, conductas y comportamientos del personal que labora en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística que afectan el desempeño laboral?

¿Cuáles son las necesidades de los clientes para alcanzar su satisfacción?

¿Cómo mejorar el desempeño del personal de la sección de consulta externa del Departamento de Estadística para alcanzar la satisfacción del cliente?

1.2.3 Delimitación del problema

De contenido

Área:	Administración
Ámbito:	Desempeño Laboral
Aspecto:	Satisfacción al cliente

Espacial

Razón Social:	Hospital Provincial Docente Ambato
Provincial:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Av. Pasteur y Unidad Nacional
Teléfono:	032821058

Temporal

El presente trabajo de investigación se lo realizará del 7 de abril al 12 mayo del 2012

1.3 JUSTIFICACION

El desempeño laboral se refiere a las capacidades, habilidades, cualidades y destrezas que interactúan con la naturaleza del trabajo en la organización para producir comportamientos que puedan afectar a la organización, por esta razón es importante conocer qué causas afectan el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y que inciden en la satisfacción al cliente.

Es de interés para el Departamento de Estadística y Recursos Humanos del HPDA debido a las exigencias impuestas del Ministerio Laboral que no se trata de aumentar la productividad sino de hacerlo mediante la calidad y calidez en la atención de los servicios de salud.

Es factible de realización porque se cuenta con la colaboración de la Líder del Departamento de Estadística para la recopilación de datos que nos ayude a definir el problema y para aplicar encuestas a la población involucrada en el presente estudio.

Los beneficiarios directos serán los clientes de la Sección de Consulta Externa quienes tendrán una atención fluida, de calidad y calidez acorde a sus necesidades y urgencia de salud.

Se espera con el presente trabajo investigativo aportar al Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato de una herramienta administrativa que ayude a elevar la satisfacción al cliente.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar las causas del inadecuado Desempeño Laboral del personal que labora en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato que influyen en la satisfacción del cliente.

1.2.4 Objetivos Específicos

- Identificar las actitudes, conductas y comportamientos que influyen en el desempeño laboral del personal de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística.
- Analizar las necesidades de atención que requiere el cliente para alcanzar su satisfacción.
- Proponer mecanismos de coordinación del trabajo que mejoren el desempeño laboral del personal que labora en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato que influya en la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

VARGAS A, (2011) en su tema “Desempeño Laboral y su incidencia en la Calidad de Servicio de la empresa Safe Drive de la ciudad de Ambato” tiene como objetivo determinar el deficiente desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio. La metodología que se aplicó en la ejecución del informe es cuali-cuantitativa, es decir analizar los resultados obtenidos y proponer alternativas de solución, el tipo de investigación correlacional, descriptiva , de campo y la encuesta dirigida a los clientes internos y externos, permitió obtener información acertada de los problemas que se venían suscitando en la empresa, reflejando la desmotivación, estrés y la falta de capacitación al personal, lo cual influye directamente en la calidad del servicio. Teniendo como resultado que un 89.6% de los encuestados opinan que la empresa debería preocuparse en el grado de capacitación para que el trabajador mejore su desempeño laboral, concluyendo así que es preciso elaborar un plan de capacitación que cumpla con las necesidades y exigencias de los empleados y con esto mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, y a su vez la calidad del servicio que oferta la empresa y de esta manera evitar que la competencia tenga ventaja competitiva y por ende que “SAFE DRIVE” cumpla con sus objetivos y expectativas.

PAREDES, L (2011) en su tema “La Calidad del Producto y su incidencia en la Satisfacción de los Clientes de la Empresa La Raíz del Jean de la ciudad de Pelileo” expresa que el presente trabajo de investigación, se ha enfocado en un amplio análisis de las inquietudes y necesidades de los clientes de la empresa, con el fin de diseñar e implementar un Manual de Gestión de calidad, estableciendo normas de Calidad ISO para cada fase de producción, lo que a su vez permitirá incrementar las ventas y por ende el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa. Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicada a los clientes de la empresa indican que es importante corregir aspectos como las fallas y calidad muy baja que tienen las prendas de vestir como parte inherente del éxito, puesto que estos son factores que el 90% de los clientes consideran como falencias que se deben mejorar en los productos. Así la investigación se realizó para diseñar e implementar un Manual de Gestión de Calidad dirigido a cambiar y mejorar los procesos de producción para la obtención de un producto de calidad, a través de las normas ISO; por otra parte se contarán con parámetros y procedimientos que serán elaborados para un mejor control en cada fase de confección de ropa jean, además de la inclusión de herramientas de control de calidad en cada producto, siendo estas actividades encaminadas a facilitar la mejora continua de los productos que oferta la empresa y de la forma esperada por los propietarios y clientes de la “La Raíz del Jean”.

VELASCO, V (2011) en su tema “La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del Comisariato FECOS de la ciudad de Salcedo.” tiene como objetivo general determinar si la calidad del servicio influye en la satisfacción de los clientes del Comisariato FECOS de la ciudad de Salcedo, se utilizó la modalidad de investigación bibliográfica y de campo con un enfoque cuantitativo ya que se dedicó a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables; lo cual ayudó en la interpretación de los resultados.

En cuanto sus conclusiones de la investigación realizada podemos decir que el autor pudo determinar que la mayoría de clientes del comisariato Fecos consideran que el servicio que brinda el mismo no es de calidad por lo tanto existían clientes que no

estaban satisfechos , pero también existían clientes fidelizados que han acudido al comisariato entre 1 a 3 años lo cual era una fortaleza aprovecharse en contra de la competencia; además este estudio nos manifiesta que la infraestructura con la que cuenta Fecos es excelente, quiere decir que la gran parte de los clientes están satisfechos en este aspecto pero, no hay que descuidarse de la misma ya que siempre hay que ir innovándose igualmente el parqueadero es pequeño esto significa que no todos los clientes pueden acceder a este servicio, en los días que hay mucha demanda de clientes es imposible que todos puedan utilizar el parqueadero y esto origina que no se satisfaga las expectativas de los clientes.

Para corregir estos problemas en cuantos a la calidad del servicio el autor propone establecer estrategias de marketing para conservar a los clientes actuales y futuros ofreciendo producto de calidad y brindando un buen servicio; además considera importante la capacitación continua del personal es algo fundamental, y se debe efectuar como un medio eficaz para hacer productivas a las personas, mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos y ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas, es por eso que se debe impartir periódicamente capacitaciones al personal.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el presente trabajo de investigación se ha seleccionado el paradigma crítico propositivo porque nos permite analizar la realidad del problema, identificando las causas y los efectos que genera el mismo, proponiendo soluciones que contribuyan con el cambio de la empresa, logrando que esta incremente su productividad y mejore la satisfacción al cliente, garantizando estabilidad y permanencia de los servidores públicos; tomando en cuenta que el cumplimiento de los objetivos se logra mediante la participación de los sujetos involucrados y comprometidos en la organización.

Según DÍAZ, Fausto (2010 p.23). La fundamentación filosófica se refiere a que la investigación responda a una ubicación paradigmática. La administración no solamente

es una práctica social sino una ciencia que pertenece al grupo de las ciencias sociales (humanas), con características ideográficas que trasciendan lo nomotético.

Mientras para unos, es la ciencia que busca la eficiencia en la producción a través de la organización del trabajo; para otros es la que dinamiza las relaciones humanas de los trabajadores o la que operacionaliza el trabajo dentro de la teoría de sistemas. Existen investigadores que ven a la administración como la ciencia que hace del trabajo planificado y organizado, la realización misma del ser humano y el desarrollo de la sociedad. Para estos últimos problemas que se investiga en la administración como es el caso del desempeño laboral son problemas que no pueden estar sujetos únicamente a la comprobación experimental y a la cuantificación matemática.

Partiendo de una crítica al carácter meramente instrumental y pragmático de la administración tradicional se busca explorar en la filosofía y en las ciencias humanas nuevos conocimientos epistemológicos que permitan darle a la administración una visión más integral y sustancial de lo humano.

Con “Frederick Taylor se inicia la organización y administración científica del trabajo. Su modelo perduró hasta los años treinta, para los seguidores del taylorismo, la premisa fundamental fue la eficiencia, la cual se determinaba por normas estándares, objetivos cuantificables, planeación y división del trabajo, siendo la principal motivación del trabajador lo económico, bajo éste paradigma, el trabajador ideal es obediente, sin iniciativa, centralizándose la toma de decisiones en el nivel jerárquico.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA

Título II

DERECHOS

Capítulo II

Derechos del Buen Vivir

Sección séptima

Salud

Art. 32.- 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.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

Título IV

PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER

Capítulo séptimo

Administración pública

Sección segunda

Administración pública

Art.-227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art.- 233.- La Constitución de la República del Ecuador señala que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones.

Art.- 314.- de la Constitución de la República del Ecuador señala que los servicios que brinde el estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

Título VII

RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR

Sección segunda

Salud

Art. 358.- El sistema nacional de salud tendrá por finalidad el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y reconocerá la diversidad social y cultural. El sistema se guiará por los principios generales del sistema nacional de inclusión y equidad social, y por los de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional.

Art. 359.- El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social.

Art. 360.- El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas.

La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.

Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios.

Art. 363.- El Estado será responsable de:

1. Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.
2. Universalizar la atención en salud, mejorar permanentemente la calidad y ampliar la cobertura.
3. Fortalecer los servicios estatales de salud, incorporar el talento humano y proporcionar la infraestructura física y el equipamiento a las instituciones públicas de salud.
4. Garantizar las prácticas de salud ancestral y alternativa mediante el reconocimiento, respeto y promoción del uso de sus conocimientos, medicinas e instrumentos.
5. Brindar cuidado especializado a los grupos de atención prioritaria establecidos en la Constitución.

6. Asegurar acciones y servicios de salud sexual y de salud reproductiva, y garantizar la salud integral y la vida de las mujeres, en especial durante el embarazo, parto y postparto.
7. Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales.
8. Promover el desarrollo integral del personal de salud.

Art. 365.- Por ningún motivo los establecimientos públicos o privados ni los profesionales de la salud negarán la atención de emergencia. Dicha negativa se sancionará de acuerdo con la ley.

Art. 366.- El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base en criterios de población y en las necesidades de salud.

El Estado financiará a las instituciones estatales de salud y podrá apoyar financieramente a las autónomas y privadas siempre que no tengan fines de lucro, que garanticen gratuidad en las prestaciones, cumplan las políticas públicas y aseguren calidad, seguridad y respeto a los derechos.

Estas instituciones estarán sujetas a control y regulación del Estado.

LEY DEL CONSUMIDOR

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art.4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios

internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
 3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
 4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
 5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
 6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
 7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
 8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
 9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y clientes, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
 10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
 11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan;
- y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

Art. 26.- El Ministerio de Salud Pública, con el apoyo del Consejo Nacional de Salud, propondrá a las entidades formadoras la política y el Plan Nacional para el desarrollo de los recursos humanos en salud, que considere la armonización de la formación en cantidad y calidad con enfoque pluricultural, conforme a las necesidades de la población y del mercado de trabajo.

Calidad del empleo, régimen laboral y salarial, productividad del trabajo;

Calidad de los Servicios y gobernabilidad gestión de personal e incentivos basados en evaluación de Desempeño.

CÓDIGO DE TRABAJO

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

Estos artículos son una guía para que la empresa su pueda regir a lo legal y así cumplir con las normativas y hacer cumplir al personal lay normas y reglas que la empresa establece para su buen funcionamiento.

Por lo anteriormente anotado, la Constitución del Estado garantiza la atención de los profesionales de la salud y estos no podrán negarla y de hacerlo serán sancionados de acuerdo a la ley establecida, ya que toda persona tiene la derecho a la salud, es por ello que las casas de salud tiene que preocuparse de brindar el servicio ininterrumpidamente sea cual sea la clase social.

La ley del Consumidor establece que las casas de salud deben brindar un servicio de calidad y de incurrir en esta falta serán sancionados de acuerdo a la ley, es el caso de la negligencia donde el médico y la institución serán sancionados.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Variable Independiente

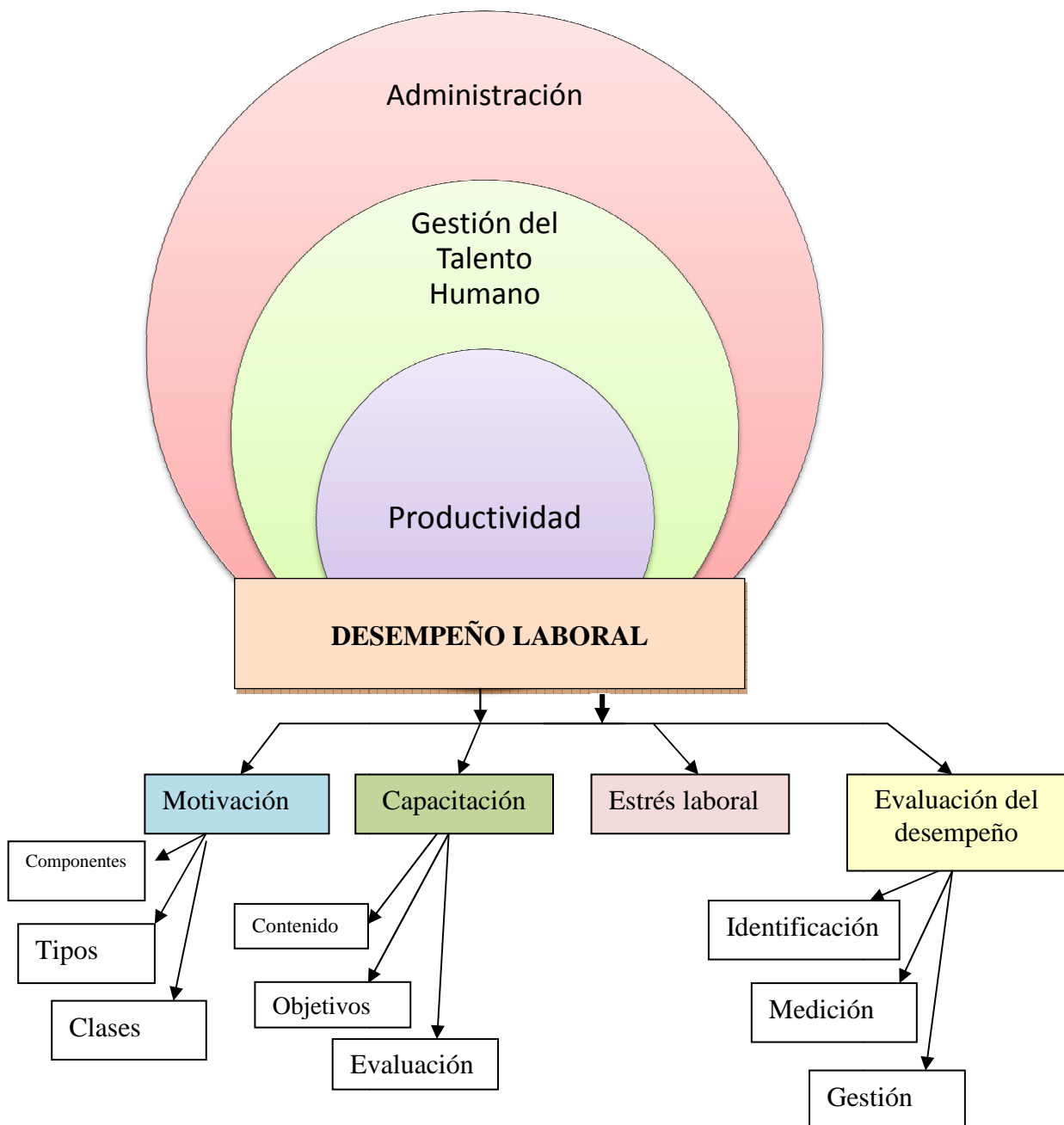


Gráfico N° 1: Categorización Variable Independiente
Elaborado por: Iveth Sánchez

2.4.2 Variable Dependiente

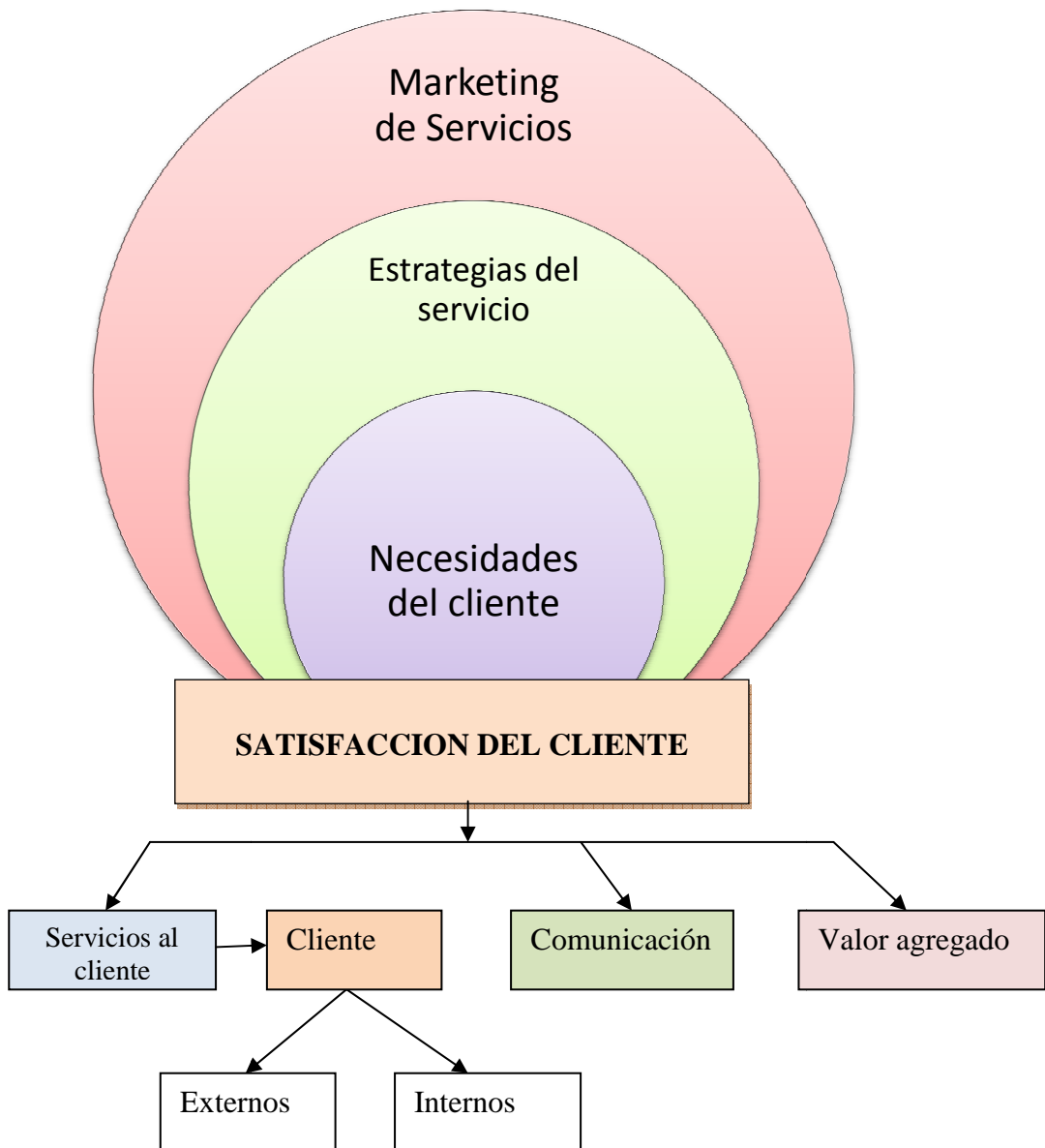


Gráfico N°2 : Categorización Variable Dependiente
Elaborado por: Iveth Sánchez

ADMINISTRACIÓN

Según Terry, G (2009). Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Según CHIAVENATO (2005) la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas)

Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez).

Administración es el proceso mediante el cual las organizaciones pueden planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos que se encuentran inmersos en ella.

Principios

Los principios básicos de administración no sólo son aplicables a las empresas, sino que son válidos en cualquier aspecto del ser humano.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en

procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación / planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. QUINTERO, Marvin (2011).

Características de la Administración

Se ha indicado que la administración proporciona los principios básicos mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes. Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, etc.

Su especificidad. A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

Su unidad temporal. Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.

Su unidad jerárquica. Todos los poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor.

GESTION DEL TALENTO HUMANO

Según Chiavenato, I. (2002) “La administración de recursos humanos (ARH) es un conjunto de política y practica necesarias para dirigir lo aspecto de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humano, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Este término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones). Tomado de:

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento.

GOMEZ MEJIA, L.R; BALKIN, D.B Y CARDY, R.L (2001, p 2) la gestión del talento humano se refiere a la “utilización deliberada por parte de la empresa de los recursos humanos para lograr mantener una ventaja sobre sus competidores en el mercado. El gran plan o el planteamiento general que adopta una organización para garantizar que utiliza de forma eficaz su personal para lograr su misión.”

BOHLANDER G. ,SHERMAN A., SHELL S. (2003 p3) la gestión del talento humano o administración de personal sirve para definir el personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar la habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados; todas

estas actividades que se identifican genéricamente como aspectos de la ARH, son tan pertinentes para los gerentes de línea como para los gerente del departamento de RH.”

PRODUCTIVIDAD

Según GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. (2005 p. 25-26) dice que la “productividad tiene que ver con los resultados que se obtiene en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultado considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados”.

Según KOPELMAN, Richard.(2008 p.1) dice que la “la productividad es la relación entre los producto y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o máquina hasta una compañía, industria, o una economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, refleja cuan eficientemente se usan los recursos para generar resultados.”

Según ROGER G. Schroeder, (2002, p. 533) “Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora o también se tiene que „Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora.

DESEMPEÑO LABORAL

Según CHIAVENATO, (2000 p.222) define “el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

Según WERTHER, Davis, (2008 p. 302) el desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en ultimo termino, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Según WERTHER, Davis, (2008 p. 302) el desempeño del empleado consiste en “actividades que son sus responsabilidades.”

RODRIGUEZ, I (2007 p366) el desempeño son la indicaciones del rendimiento en el trabajo que otros pueden verificar.

DOLAN, S. VALLE, R, JACKSON S, SCHULER R , (2007, p 229) dicen que el rendimiento del empleado implica prestar atención a los resultados obtenidos (cantidad y calidad de los frutos del trabajo), el comportamiento desarrollado (nivel de asistencia y trato a los clientes, sean internos o externos) y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo (cooperación en el trabajo en equipo, lealtad, etc.)

Motivación

PALMERO, F; MARTINEZ F,(2008 p 3) la motivación es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de este. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, cuanto en el plano social.

JOHNMARSHALL R, (2010 p 6) dice que la motivación es explicar que da energía y dirección a la conducta. Es algún motivo lo que da energía al atleta y es algún motivo el que dirige el comportamiento del alumno hacia una meta particular en lugar de hacia otra. El estudio de la motivación se refiere aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento.”

Según ROBBINS, STEPHEN P. Y JUDGE, TIMOTHY A (2009 p.175) es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.”

Componentes

Según MASLOW, Abraham H. (1.961). La motivación presenta ciertos componentes tales como:

Una necesidad, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie humana, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía de las necesidades fisiológicas _ sociales.

Los estímulos, es todo agente concreto simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.

Un impulso, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta. No es conveniente confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

Tipos

De acuerdo a Mattos (1974) la motivación: es positiva y negativa:

Motivación positiva: Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.

Motivación intrínseca: Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. Es decir, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. El trabajador que se considera totalmente automotivado es un claro ejemplo de este tipo de motivación.

Motivación extrínseca: Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Motivación negativa: Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

Motivación Trascendente: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en el entorno

Clases

El hombre depende de motivos que causen impulsos, para que estos se vean reflejados en hechos, Maslow menciona tres clases de motivos:

Los motivos fisiológicos: Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir, que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: Necesidades de aire, de dormir, de sed, de refugio, de sexo y otras necesidades físicas.

Los motivos sociales: Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

Los motivos psicológicos: Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

Capacitación

CHIAVENATO, I (2011 , p 322) “ La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”.

BONACHE, J; CABRERA A, (2006 p 168) “La formación se define en nuestro ámbito como el conjunto de experiencias de aprendizaje planificadas por una organización con

el fin de inducir un cambio en las habilidades, conocimientos, actitudes o comportamiento de los empleados en su trabajo”.

DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON S, SCHULER R, (2007 p 167) dice “la formación y el desarrollo el empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.”

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- a) **Transmisión de Información:** El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
- b) **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- c) **Desarrollo o modificación de actitudes:** Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y

actitudes, sobre todo en relación con los clientes (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

d) Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

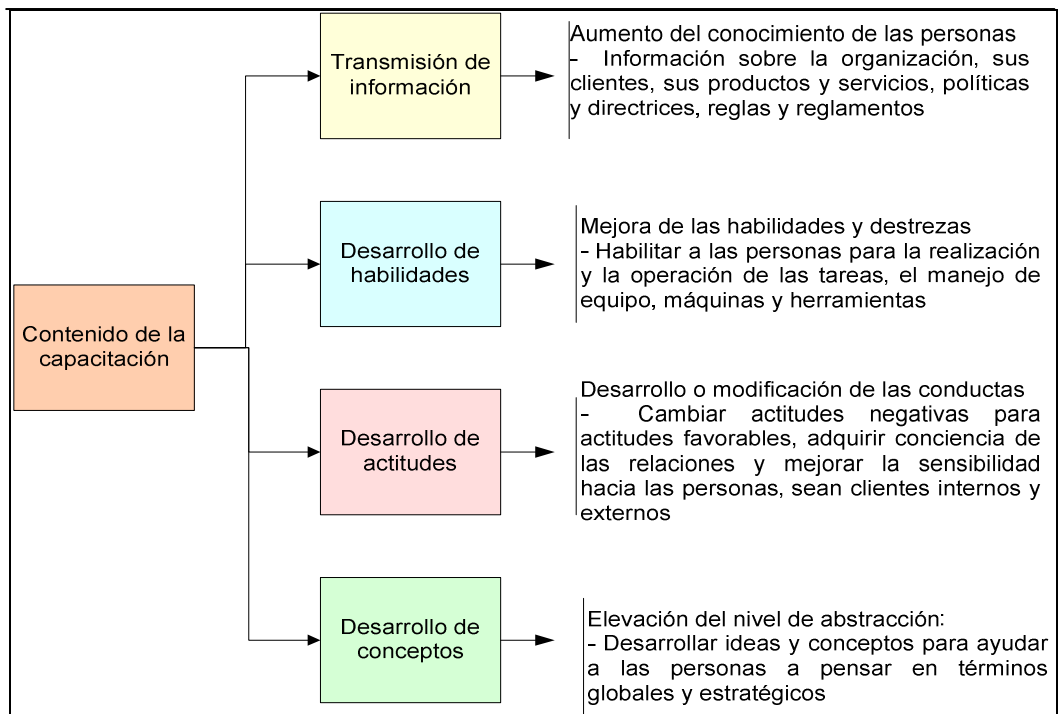


Gráfico N°3: Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación
Fuente: CHIAVENATO (2007 p. 295). Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de la capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos.

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los servidores públicos.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

- 1. Evaluación a nivel organizacional.** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento de la eficacia organizacional
 - b) Mejora de la imagen de la empresa
 - c) Mejora del clima organizacional
 - d) Mejora en la relación entre la empresa y los servidores públicos
 - e) Apoyo del cambio y la innovación
 - f) Aumento de la eficiencia entre otros.
- 2. Evaluación a nivel de los recursos humanos,** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 1. Reducción de la rotación del personal

2. Reducción del ausentismo
3. Aumento de la eficiencia individual de los servidores públicos
4. Aumento de las habilidades de las personas
5. Aumento del conocimiento de las personas
6. Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.

3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios
- c) Reducción del flujo de la producción
- d) Mejora en la atención al cliente
- e) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

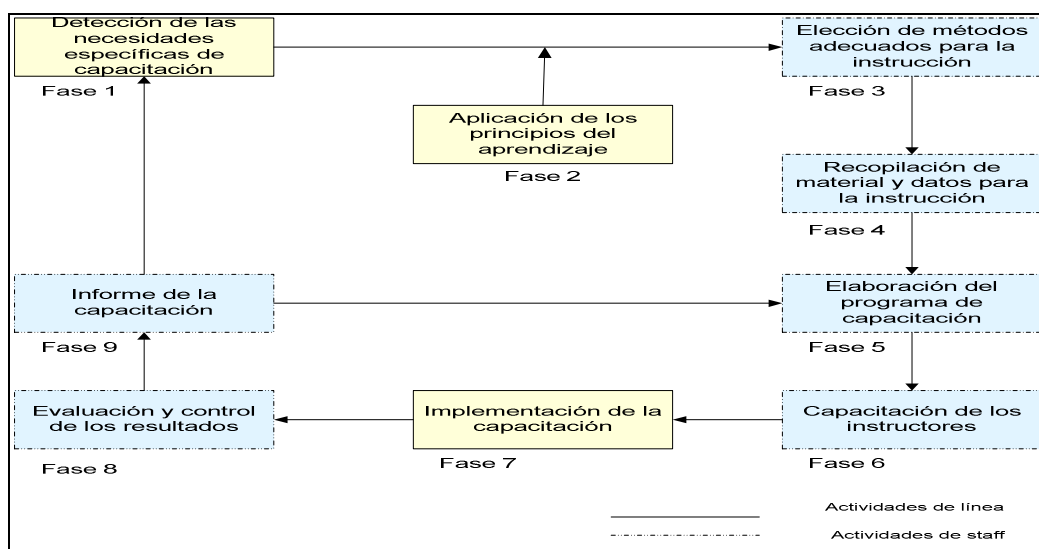


Gráfico N°4: El ciclo de la capacitación

Fuente: PROTECTOR J. y W. THORNTON, Training handbook for line managers

Estrés Laboral

HELLRIEGEL DON, SLOCUN JOHN (2004 p 168) “el estrés (tensión) es la emoción, el sentimiento de ansiedad o tensión física que ocurre cuando se cree que las exigencias expuestas sobre un individuo exceden su habilidad para manejarlas. Este punto de vista del estrés, que es el más común, se le denomina distress o estrés negativo.

Según IVANCEVICH, J. y MATTESON, M. (2005). “Es la respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o por procesos psicológicos, la cual es a la vez la consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externos que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas”.

FONTANA, D. (1992) Es una exigencia a las capacidades de adaptación de la mente y el cuerpo.

El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel.

Cuando no hay presión, tampoco existe en el desempeño retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevarse, debido a que éste ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo.

El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente, la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras.

Por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. El desempeño comienza a descender en algún punto, ya que el estrés excesivo interfiere en el desempeño. Un empleado pierde en estas condiciones la capacidad de manejo; se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibe una conducta errática. Si la presión aumenta hasta un punto de inflexión, el desempeño será de cero; el empleado sufrirá una descompensación, se enfermará al punto de no poder presentarse a trabajar, será despedido, renunciará o se negará a trabajar para no tener que enfrentar nuevamente a problemas.

El reto que esto representa para la dirección de la empresa es vigilar los niveles de estrés y realizar ajustes periódicos para encontrar el correcto equilibrio entre estrés y desempeño. Revista Iberoamericana de Psicología y Salud, 2011 p. 2.

Evaluación del Desempeño

Según WERTHER, Davis, (2008 p 306): el sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad.

RODRIGUEZ, I (2007 p358) “Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc.”

GOMEZ, MEJIA. L.R; BALKIN, D.B Y CARDY, R.L (2001 p244) dice que la valoración del rendimiento o desempeño como se muestra en la Figura 1, implica identificar, medir, y gestionar el rendimiento de las personas de una organización.

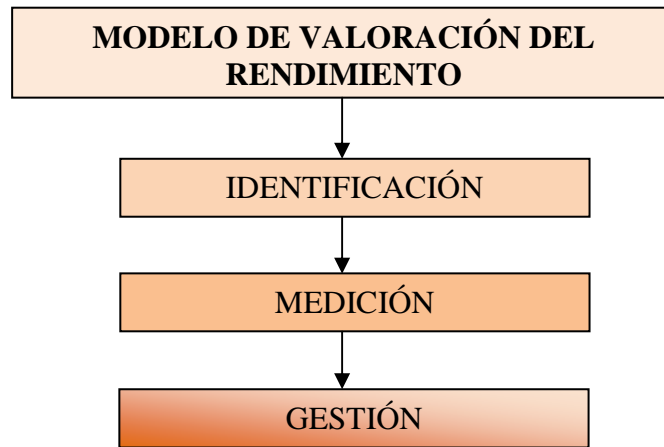


Gráfico N°5: Modelo Valoración Rendimiento
Fuente: GOMEZ, MEJIA, L.R; BALKIN, D.B Y CARDY, R.L (2001 p244)

LA IDENTIFICACIÓN: significa que hay que determinar que áreas del trabajo tiene que analizar el directivo cuando se trata de medir el rendimiento. La identificación racional y defendible legalmente, exige que el sistema de medición parta del análisis del trabajo. El sistema de valoración debe centrarse, pues, en el rendimiento que afecta al éxito de la organización y no en características irrelevantes para el rendimiento tales como el sexo, la raza o la edad.

LA MEDICIÓN punto central del sistema de valoración, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

LA GESTIÓN es el objetivo general de cualquier sistema de valoración. La valoración tiene que ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. Esta valoración debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores puedan hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

MARKETING DE SERVICIOS

El marketing de servicios se basa en una serie de estrategias de marketing enfocadas a conseguir la mayor y mejor competitividad de las empresas que comercializan bienes intangibles. Es un proceso de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los clientes utilizando técnicas adaptadas a los sectores específicos.

Su principal elemento diferenciador radica en la intangibilidad de los productos y muy importante es no confundirlo con lo que se denomina Valor añadido o Variables diferenciadoras. www.foromarketing.com 2009.

En el Marketing de Servicios el principal elemento es el Servicio.

Definición de servicio

KOTLER, P. (1.993 p.511) Un servicios es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico.

LOVELOCK, Ch. Wirtz, J. (2009, p. 15). “Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos involucrados”.

STANTON y otros. (2004. p. 333) definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades", en esta propuesta, cabe

señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia”.

Características de los servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son cuatro:

1. **Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Kotler P. (2002, p. 200 a 202).
2. **Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002, p. 344).
3. **Heterogeneidad:** O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002, p. 3445).

4. **Carácter perecedero:** O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios. LAMB Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. 2002, p. 3446).

Triángulo del marketing de los servicios

KOTLER P, ARMSTRONG G. (2004. P. 65). Uno de los modelos o esquemas que vinculan los procesos y relaciones más importantes del marketing de los servicios es el llamado Triángulo del marketing de los servicios con sus tres dimensiones: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo.



Gráfico N°6: Triángulo del Marketing de Servicios
Fuente: Kotler P. (2004. P.65)

Marketing Externo (Empresa – clientes)

Se refiere fundamentalmente a la formulación de la promesa. Lo que la empresa hace para ofrecer a los clientes, lo que estos esperan recibir y la forma como la empresa lo entregará. En esto, participan activamente los empleados del servicio, el diseño y

decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en si mismo comunicando y ayudando a situar las expectativas del cliente. KOTLER P, Armstrong G. (2004. P. 65)

Marketing Interactivo (Empleados – clientes)

Se refiere a cumplir la promesa. Es definido por Zeithalm, como la más crítica para la organización y para el cliente, pues este tipo de marketing se realiza, cuando el cliente interactúa con la organización, el servicio se produce y se consume. En este momento es clave el compromiso en lograr la satisfacción del cliente pues es cuando se pone a prueba la capacidad de cumplir o incumplir la promesa y la confiabilidad se pone a prueba.

Marketing Interno (Empresa – empleados)

Para cumplir con la promesa, se debe contar con las habilidades, destrezas, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio. Se refiere a hacer posibles las promesas. Para ello resulta clave reclutar, entrenar, proporcionar soporte y sistemas internos apropiados, además de recompensar a los prestadores del servicio (empleado) cuando prestan un buen servicio. Este tipo de marketing hará posible la vinculación entre la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente. KOTLER P, ARMSTRONG G. (2004. P. 65).

Para que el servicio sea íntegro, deben complementarse las tres dimensiones del marketing que convergen en el triángulo. Estas se conceptualizan de forma genérica en las relaciones empresa-cliente, empresa-empleado y empleado-cliente.

Relación empresa-cliente: Determinar cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan recibir del servicio y la manera en que se realizará.

Relación empresa-empleado: Para Zeitham V, Bitner M. en su libro Marketing de Servicios (2002 p.20). En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe darse, la satisfacción, tanto de los proveedores como de los clientes internos.

Relación empleado-cliente: En el momento en que el cliente recibe “el servicio” es un momento crítico de los servicios, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple también la retroalimentación empleado- cliente.

Las 7 P's del marketing de servicios

Lovelock, C. (2009). Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio. Los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 7 P's que se mencionan y describen a continuación:

1. Producto
2. Plaza
3. Promoción
4. Precio
5. Personas
6. Evidencia física
7. Proceso

1. **Producto:** Servicio. Debe ofrece valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

2. **Plaza:** implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.
3. **Promoción:** Tres elementos claves a comunicar; a los clientes/prospectos; informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio, lugar donde y cuando recibirlo y como participar en el proceso. Los medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.
4. **Precio:** para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente poder obtener los beneficios deseados.
5. **Personas:** Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.
6. **Evidencia física:** La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.
7. **Proceso:** Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad. LOVELOCK, C. (2009).

ESTRATEGIAS DEL SERVICIO

Según HOROVITZ, Jacques. (2004). Una estrategia de servicio comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos de sus clientes, pero lo primero es conseguir conocer bien a los clientes, quienes son, cuáles son sus necesidades, que les interesa, qué es lo que les dejará completamente satisfechos.

Según LOVELOCK, Christopher. (2009). Están diseñadas para implementar la satisfacción del cliente, las estrategias para mejorar la calidad y productividad deben trabajarse en conjunto y no de manera aislada.

Las estrategias del servicio son la base de toda organización a través de las cuales se orienta el potencial administrativo y de apoyo para lograr el posicionamiento adecuado en el mercado.

La fase de estrategia del servicio es central al concepto de ciclo de vida del servicio y tiene como principal objetivo convertir la gestión del servicio en un activo estratégico.

Para conseguir este objetivo es imprescindible determinar en primera instancia qué servicios deben ser prestados y por qué han de ser prestados desde la perspectiva del cliente y el mercado.

Una correcta estrategia del servicio debe:

- Servir de guía a la hora de establecer y priorizar objetivos y oportunidades.
- Conocer el mercado y los servicios de la competencia.
- Armonizar la oferta con la demanda de servicios.
- Proponer servicios diferenciados que aporten valor añadido al cliente.
- Gestionar los recursos y capacidades necesarios para prestar los servicios ofrecidos teniendo en cuenta los costes y riesgos asociados.
- Alinear los servicios ofrecidos con la estrategia de negocio.

- Elaborar planes que permitan un crecimiento sostenible.
- Crear casos de negocio para justificar inversiones estratégicas.

Una correcta implementación de la estrategia del servicio requiere un enfoque multidisciplinar que ayude a responder cuestiones tales como:

- ¿Qué servicios debemos ofrecer?
- ¿Cuál es su valor?
- ¿Cuáles son nuestros clientes potenciales?
- ¿Cuáles son los resultados esperados?
- ¿Qué servicios son prioritarios?
- ¿Qué inversiones son necesarias?
- ¿Cuál es el retorno a la inversión o ROI?
- ¿Qué servicios existen ya en el mercado que puedan representar una competencia directa?
- ¿Cómo podemos diferenciarnos de la competencia?

La fidelización de los clientes se logra precisamente por el reconocimiento y credibilidad que tiene la organización a través de su estrategia. Por lo tanto, la estrategia se convierte en la brújula que servirá para dar la dirección adecuada a las acciones que sobre servicio al cliente debe ejecutar la empresa.

En conclusión, la estrategia de servicio será aquella que logre generar ventajas competitivas y que además logre diferenciar a la organización de sus competidores, en la mentalidad y experiencia de sus clientes. Toda estrategia de servicio debe generar credibilidad: que se cumpla lo prometido, que se cumpla con los requerimientos y por último ir más allá de lo que los clientes requieren es decir ir más allá de las expectativas del cliente, ofrecer un servicio superior.

NECESIDADES DEL CLIENTE

Para Kotler "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos"

Por su parte, McClelland asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo" Este concepto nos sirve para indicar que en que algo de lo que está en busca un cliente puede ser algo de lo que tenemos para satisfacerlo.

Otros Autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades tales como Abraham Maslow. Quien incluso, ha creado una Teoría de las necesidades, induciendo que: "una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades", según Maslow, pueden dividirse en tres tipos principales:

Necesidades fisiológicas, incluyen el tener que satisfacer las exigencias corporales como hambre o sed. Hoy día pueden suponer el desplazarse de un sitio a otro por motivos de trabajo.

Necesidades psicológicas. Entre ellas la satisfacción de un placer, físico o estético. Aunque se satisfaga el hambre como necesidad fisiológica, también pueden existir otras psicológicas, como la de un sabor determinado. Igualmente es importante el sentido de la propiedad, la necesidad de considerar algo como propio.

Necesidades sociológicas, que pueden suponer ser miembro de un grupo, la aceptación social, la necesidad de ser reconocido y respetado entre los grupos a los que uno pertenece.

Si analizamos la perspectiva de Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un

momento dado. Necesidad para Maslow, es "la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera" RUBIO DOMINGUEZ, Pedro. (2009 p.22)

Al respecto encontramos a HERZBERG, otro autor estudioso de las necesidades y, aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades, son "un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no sólo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso menciona a la organización"

Como hemos mencionado anteriormente, la necesidad es el concepto que subyace en la idea del marketing. Por tanto, podemos definir la necesidad como una carencia sentida por el cerebro". DID, A. (2004; p. 67).



Gráfico N° 7: Necesidades del cliente

Fuente: <http://ciclog.blogspot.com>

La carencia se transformará en necesidad dependiendo de la resistencia de cada individuo y de sus experiencias respecto a la satisfacción de determinadas necesidades.

Las necesidades existen en el individuo, sin que haya ningún bien destinado a satisfacerla. Pueden ser modificadas por la cultura, pero no creadas ni anuladas.

Las necesidades tienen una raíz biológica, están condicionadas por el medio social, así, lo que se considera necesario en un país, puede no tener ninguna importancia en otro. El marketing actúa sobre las necesidades creando productos para satisfacerlas, por tanto, debe estar pendiente del mercado para detectar las nuevas necesidades que puedan surgir.

Por otra parte, las necesidades constituyen la base del posicionamiento del producto. Hay que definir la utilidad que proporciona, puesto que un mismo producto puede satisfacer distintas necesidades. Serán las necesidades las que orienten los objetivos de la publicidad y comunicación de la empresa. Sobre la percepción se ofrecen diversas definiciones que han ido evolucionando hacia la implicación de las experiencias y los procesos internos del individuo. Cuando se llega a un determinado nivel de carencia, es decir, cuando ésta se hace muy intensa, se transforma en necesidad.

Como hemos mencionado anteriormente, la necesidad es el concepto que subyace en la idea del marketing. Por tanto, podemos definir la necesidad como una carencia sentida por el cerebro. La carencia se transformará en necesidad dependiendo de la resistencia de cada individuo y de sus experiencias respecto a la satisfacción de determinadas necesidades. Las necesidades existen en el individuo, sin que haya ningún bien destinado a satisfacerla. Pueden ser modificadas por la cultura, pero no creadas ni anuladas”. DID, A. (2004; 125).

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

JOSEP ALET (2000 p 97) “La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado”.

Satisfacción del cliente = f (calidad percibida)= f (expectativas, desempeño).

La investigación de la satisfacción del cliente pone el acento en dos temas claves como:

1. Comprender las expectativas y exigencias del cliente.
2. Determinar en qué medida una empresa y sus principales competidores tienen éxito en la satisfacción de esas expectativas y exigencias. (ALAN DUTKA, Ana. Silvia Mazia)

Se pueden desprender dos tipos de definiciones sobre satisfacción al cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como resultado y que las que dan una mayor importancia a la satisfacción como un proceso.

En la definición orientada al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En esta se incluye el estado congénito del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante (Westbrook y Reilly).

KOTLER Philip, define la **satisfacción del cliente** como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la **satisfacción del cliente**, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada **satisfacción del cliente**. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>.

Es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio de que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad, también actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad. Zeithaml (2002, P.94, 95).

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 mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Según DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. (2006). Significa proporcionar asistencia a los clientes de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo, por lo tanto el servicio al cliente se fundamenta en la preocupación constante por las preferencias de los clientes tanto en el nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio.

Clientes

BARQUERO J, BARQUERO M, HUERTAS, F (2007 p 1) “La palabra “cliente” proviene del griego antiguo y hace referencia a la “persona que depende de”. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer.” “el cliente es aquel que depende de nosotros para poder cubrir una necesidad no satisfecha”.

Según MÜLLER, Enrique. (2004, p. 32)”Es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso

productivo por otra persona o conjunto de personas. “Es la razón de ser de la empresa y de la cultura deservicio en donde todo se orienta a él”.

Dentro de lo que es el ciclo comercial, un mismo individuo suele estar considerado bajo diferentes categorías, que van desde pertenecer al público objetivo de la empresa pasando luego a ser cliente potencial, luego comprador eventual y hasta llegar a ser clientes eventuales o clientes. Los entes clasificados como público objetivo, no se interesan de forma particular por el producto. El cliente potencial, si se interesa pero todavía no ha decidido, el cliente habitual o usuario incorpora a su vida las consecuencias de la compra.

Los clientes pueden ser:

Clientes internos

BARQUERO J, BARQUERO M, HUERTAS, F (2007 p 2) dice que dentro de los clientes internos están los:

Accionistas: que son los que intervienen en la compañía. Esperan de está que les aporte beneficios y que les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos”.

Personal: son los que desarrollan el servicio. Esperan que se reconozca su labor, se les forme y se les de las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.”

Según ZEITHMAL V. y M.J. Bitner. (2000, p. 93) “El cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia”.

Clientes externos

BARQUERO J, BARQUERO M, HUERTAS, F (2007 p 2) dice que dentro de los clientes internos están los:

Canales de comercialización: Son los que distribuyen el producto. Esperan de la empresa una comisión acorde a los resultados y una seguridad en la relación.

Proveedores: Son los que nos venden productos y materias primas. Esperan el cumplimiento de los pactos, cierto tipo de exclusividad y una planificación de las compras.

Mercado de referencia: Son los que influyen en nuestras decisiones (consultores, universidades). Esperan posibles subvenciones o remuneraciones, así como a posibilidad de realizar experimentos, pruebas piloto.

Mercado de influencia: Son los que influyen en el cliente final (prensa, autoridades...). Esperan de nosotros que les informemos de novedades y noticias, que publiquemos artículos.

Según ZEITHMAL V. y M.J. Bitner. (2000, p. 97) El cliente externo por su parte se refiere a las personas, así como los negocios, que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización, cabe mencionar que la palabra “cliente” se refiere a estas personas.

Comunicación

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas, además todas las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información; por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas.

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización solo puede ocurrir cuando esta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados, la comunicación es el vínculo que entrelaza a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente; esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones.

Cuando no hay comunicación las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí, los individuos se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

Tal afirmación confirma que la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los servidores públicos, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción.

Por todo lo mencionado a pesar de todos los avances de la informática y la telecomunicación, la comunicación entre las personas deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea, es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización:

- a. **Control.-** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un período laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.
- b. **Motivación.-** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se orienta sobre las metas y resultados que deben alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable, estimulan la motivación y requieren comunicación.
- c. **Expresión de emociones.-** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de la satisfacción de ciertas necesidades sociales.
- d. **Información.-** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyen a un buen desempeño.

Valor agregado

El valor agregado es una estrategia para hacer frente a la competencia de mercados saturados o competitivos. Así mismo sirve para que un cliente compre un producto y/o servicio en el que por el mismo precio le ofrezcan algún beneficio adicional que lo motive y se vea reflejado en su empresa. CEVALLOS, Iván (2011. P.26) Módulo Administración de Empresas y Servicios. Unidad 3. UTA. Ecuador.

HOROVITZ, Jacques. (2004). Según servicio especial, los clientes reciben cuando los beneficios que obtienen de un producto o servicio exceden al coste de adquirirlos o usarlos.

LOVELOCK, Christopher. (2009) Valor agregado o valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

Búsqueda del valor agregado: el aporte de las personas

Luego que una organización tiene definida su misión general es necesario que cada una de las subdivisiones que la compongan elaboren sus propias misiones, las cuales deben estar encaminadas en su conjunto al logro del objetivo supremo de la empresa.

Dentro de estas subdivisiones es de gran importancia la de Recursos Humanos, pues constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Por lo tanto, las funciones de la Administración de Recursos Humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con servidores públicos habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con servidores públicos motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.

- Contar con servidores públicos con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Un recurso humano con las características anteriores es imprescindible para que la empresa pueda hacer frente a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones.

2.5 HIPÓTESIS

El inadecuado desempeño laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato influye en la satisfacción del cliente.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Desempeño Laboral

2.6.2 Variable Dependiente

Satisfacción al cliente

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación guarda relación con el paradigma crítico-propositivo por lo tanto tendrá un enfoque cuali-cuantitativo porque orientará la identificación de las causas y explicación del problema, objeto de estudio y además orienta la comprobación de la hipótesis.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

3.2.1 Investigación de Campo

Según Díaz, Fausto (2010) Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar en el Hospital Provincial Docente Ambato, Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística información y registrar información de primera mano que nos ayude a contextualizar el problema.

3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental

Consiste en analizar información escrita sobre un determinado problema con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al desempeño laboral y su incidencia en la satisfacción al cliente, leyendo documentos tales como libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado e internet. Ibid.

3.3 NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Exploratoria

Su objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis o seleccionar la metodología a utilizar. Ibid.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir el desempeño laboral y su influencia en la satisfacción al cliente en una circunstancia temporo-espacial determinada, es decir en el primer trimestre del año 2012.

3.3.3 Investigación Correlacional

Tiene como propósito examinar la relación entre las variables y a su vez medir el grado de relación que existe entre las variables de estudio; es decir en qué medida influye el desempeño laboral en la satisfacción al cliente que acude diariamente a la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística en busca de un turno para consulta médica.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados. Para el presente estudio, la población estará constituida por los 15 servidores públicos de la salud que laboran en el Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y los clientes atendidos en la Sección de Consulta Externa en el primer trimestre del año 2012.

Tabla N° 1: Población

Descripción	Cantidad
Personal que labora en el Departamento de Estadística del HPDA.	15
Clientes atendidos en la Sección de Consulta Externa durante el primer trimestre del año 2012	20.117
TOTAL:	20.132

Fuente: Estadística del HPDA

Elaborado por: Iveth Sánchez

3.4.2 MUESTRA

Es una parte o subconjunto representativo de la población. Los resultados de las investigaciones que se obtienen en una muestra se puede generalizar a la población por procedimientos estadísticos; para ello la muestra debe reunir dos características básicas: representatividad y tamaño. El objetivo de la determinación del tamaño de la muestra es obtener información representativa, válida y confiable al mínimo costo. Para obtener con más exactitud la información es necesario seleccionar una muestra mayor por lo tanto para el presente estudio se selecciona la muestra de los clientes atendidos durante el primer trimestre del año 2012, para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{PQN}{(N-1)E^2/K^2 + PQ}$$

donde:

n= tamaño de la muestra

PQ= constante de varianza población (0,25)

N=tamaño de la población

E=error máximo admisible (0,5)

K= coeficiente de corrección de error (2)

$$n = \frac{(0,25)20.117}{(20.117-1)0,05^2/2^2 + (0,25)}$$

$$n = \frac{5.029,25}{12,8225}$$

n= 392

Tabla N° 2: Conformación de la muestra

Descripción	Cantidad
Personal que labora en el Departamento de Estadística del HPDA.	15
Clientes atendidos en la Sección de Consulta Externa durante el primer trimestre del año 2012	392
TOTAL:	407

Elaborado por: Iveth Sánchez

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalizar una variable es el procedimiento por medio del cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, transformando la variable en categorías, las categorías a indicadores, los indicadores a ítems para facilitar la recolección de la información por medio de un proceso de deducción lógica. Todo esto para verificar o comprobar la hipótesis.

3.5.1 Operacionalización de Variables

Tabla N°3 : Variable Independiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Son acciones o comportamientos relevantes observados en los empleados relacionados con los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.	Acciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntualidad ✓ Responsabilidad ✓ Agilidad ✓ Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Recibió usted una atención ágil y oportuna? ✓ ¿Se cumple el horario de atención al público establecido? 	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA SECCION DE CONSULTA EXTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA DEL HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE AMBATO.
	Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humanismo ✓ Honestidad ✓ Lealtad ✓ Amabilidad ✓ Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿El trato recibido por parte del personal de Estadística fue considerado y amable? 	
	Objetivos de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir al desarrollo social ✓ Prestar servicios eficientes y efectivo ✓ Satisfacer necesidades y expectativas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Observo usted coordinación en la atención recibida? ✓ ¿Fue orientado en sobre el nuevo proceso de reserva de turnos? ✓ ¿En la atención recibida existió distinción de raza y condición social? 	

	Nivel de contribución a la Empresa.	✓ Productividad	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Conoce sus funciones y responsabilidades?✓ ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza?✓ ¿Existen buenas condiciones ambientales en su puesto de trabajo?	
--	-------------------------------------	-----------------	--	--

Elaborado por: Iveth Sánchez

Tabla N°4 : Variable Dependiente: Satisfacción del Cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.	Rendimiento	✓ Resultado	✓ ¿La atención recibida respondió a los requerimientos de sus necesidades?	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA SECCION DE CONSULTA EXTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA DEL HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE AMBATO.
	Servicio	✓ Satisfacción	✓ ¿Se sintió satisfecho con la atención recibida?	
	Expectativa	✓ Capacidad de respuesta ✓ Fiabilidad ✓ Profesionalidad ✓ Credibilidad	✓ ¿Soluciona inmediatamente cualquier inconveniente que surgen con el cliente? ✓ ¿Cree Ud. qué el personal de Estadística está totalmente calificado para sus funciones?	

Elaborado por: Iveth Sánchez

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente procedimiento de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de la investigación, de acuerdo con el enfoque escogido:

Para sintetizar la descripción del plan de recolección es necesario establecer a las siguientes preguntas.

Tabla N°5 : Plan de Recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Personal que labora en el Departamento de Estadística del HPDA.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre el desempeño laboral Satisfacción al cliente
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Iveth Sánchez
5. ¿Cuándo?	Junio 2012
6. ¿Dónde?	Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del HPDA
7. ¿Cuántas veces?	407 veces
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿En qué situación?	En días hábiles

Elaborado por: Iveth Sánchez

En la recolección de la información se define el problema y los objetivos de la investigación para lo cual se establecen todos y cada uno de los objetivos específicos que se plantearon inicialmente en el proyecto, en cada uno de estos se establecerá la

manera como acceder a esta información, se clasificará a la información en secundaria y en primaria ya sea esta cuantitativa o cualitativa.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos se seguirán los pasos planteados por Herrera y otros (2010: 137).

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente y otras fallas.
- Repetición de la recolección en ciertos individuos, para corregir fallas de contestación.
- Cuadro según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro de cruce de variables, etc.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente)
- Para el análisis de las encuestas se las realizarán por medio de Gráficos ya sean de barras o de pastel con sus respectivos porcentajes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO

4.1 ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO

Para el procesamiento y tabulación de la información obtenida en las Encuestas, hemos utilizado hojas de cálculo en Excel, los resultados que a continuación detallaremos están expuestos gráficamente y en cantidad de respuestas proporcionadas por los encuestados, mas, para su interpretación se hace referencia a porcentajes, los que fueron calculados con la base de los datos tabulados obtenidos en las encuestas y que constan en los gráficos respectivos por cada una de los ítems, su representación gráfica y el respectivo análisis e interpretación.

La representación gráfica está diseñada en pasteles. El análisis de resultados esta dado en base a la hipótesis planteada y a los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

4.2 Encuesta dirigida a los clientes atendidos en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del HPDA, Primer Trimestre del año 2012

1. Atención ágil y oportuna.

Tabla N° 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	36	9.2	9.2	9.2
	Casi siempre	61	15.6	15.6	24.7
	Casi nunca	205	52.3	52.3	77.0
	Nunca	73	18.6	18.6	95.7
	No sabe	17	4.3	4.3	100.0
	Total	392	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez.

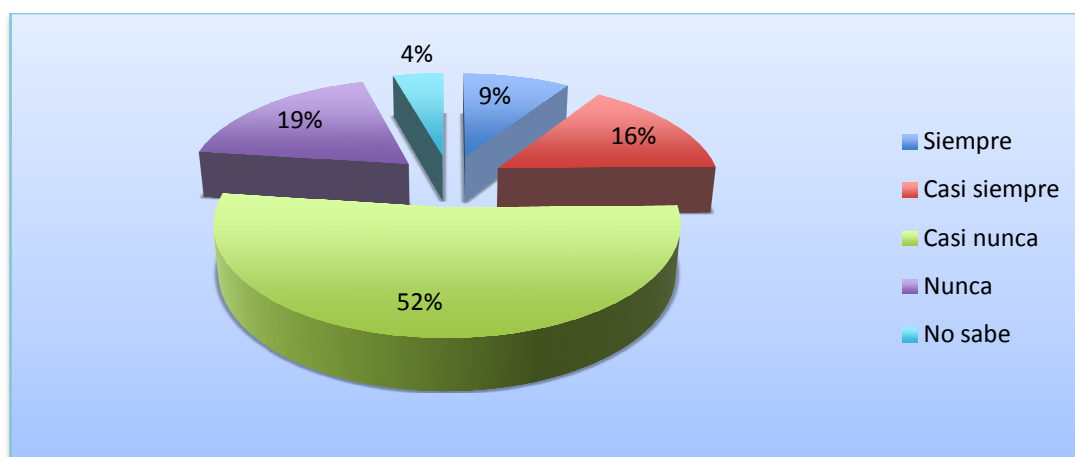


Gráfico N°8: Atención ágil y oportuna

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e Interpretación de Resultados

De las 392 personas encuestadas y que constituyen el 100%, el 52% indica que casi nunca recibe una atención oportuna y ágil en el Departamento de Estadística mientras, el 19% indica que nunca, 16% casi siempre, 9% siempre y el 4% no sabe.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de clientes que acuden diariamente al Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística solicitando una cita médica no son atendidos con agilidad y prontitud situación que genera inconformidad e insatisfacción en cuanto a la atención recibida.

2. Cumplimiento de horario establecido para la atención al público.

Tabla N° 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	65	16.6	16.6	16.6
	Casi siempre	97	24.7	24.7	41.3
	Casi nunca	203	51.8	51.8	93.1
	Nunca	22	5.6	5.6	98.7
	No sabe	5	1.3	1.3	100.0
	Total	392	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez.

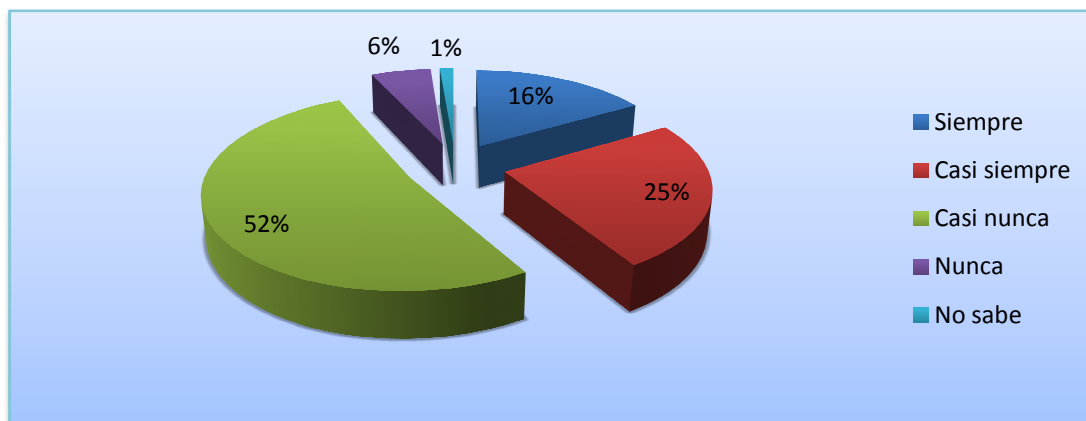


Gráfico N° 9: Cumplimiento de horario

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e Interpretación de resultados

Del 100% de las personas encuestadas, el 52% considera que casi nunca se da cumplimiento al horario establecido para la atención al público, 25% casi siempre, 16% siempre, 6% nunca y el 1% no sabe.

No se cumple con el horario de atención, de acuerdo a los datos que se han obtenido, el personal debería atender a partir de las 7am pero inicia la atención al público a las 7:30 dando lugar a la aglomeración de gente, inconformidad; irrespetando al cliente y presionando al personal a atender en ventanillas generando un ambiente de tensión con la cual no se puede dar una atención ágil y oportuna.

3. Consideración y amabilidad del Personal de Estadística.

Tabla N° 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	81	20.7	20.7	20.7
	Casi siempre	116	29.6	29.6	50.3
	Casi nunca	142	36.2	36.2	86.5
	Nunca	42	10.7	10.7	97.2
	No sabe	11	2.8	2.8	100.0
	Total	392	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez.

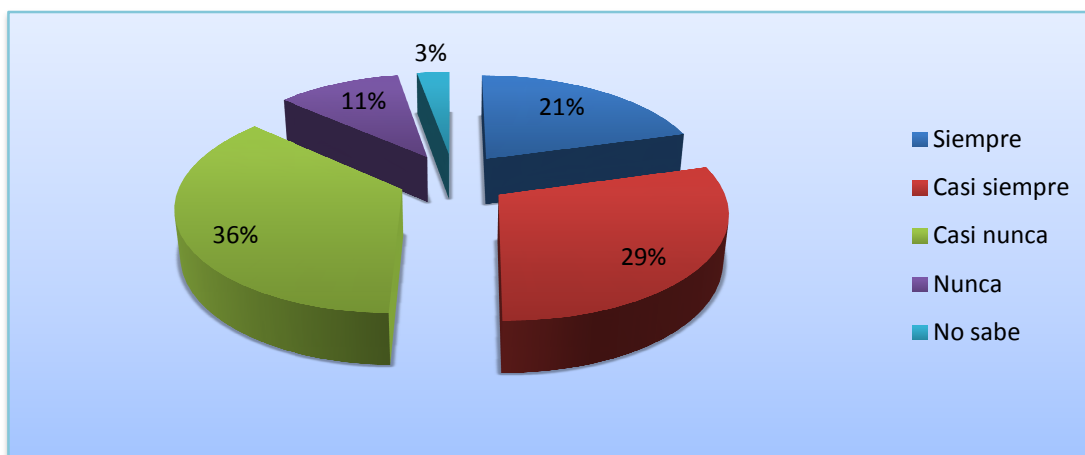


Gráfico N° 10: Consideración y amabilidad

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

De la totalidad de las personas encuestadas, el 36% señalan que casi nunca reciben una atención considerada y amable, el 29% casi siempre, el 21% siempre, 11% nunca, 3% no sabe.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de clientes consideran que el trato no fue considerado y amable, irrespetando los derechos del paciente y afectando la satisfacción al cliente.

4. Coordinación en la atención al cliente.

Tabla N° 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	30	7.7	7.7	7.7
	Casi siempre	73	18.6	18.6	26.3
	Casi nunca	199	50.8	50.8	77.0
	Nunca	73	18.6	18.6	95.7
	No sabe	17	4.3	4.3	100.0
	Total	392	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez.

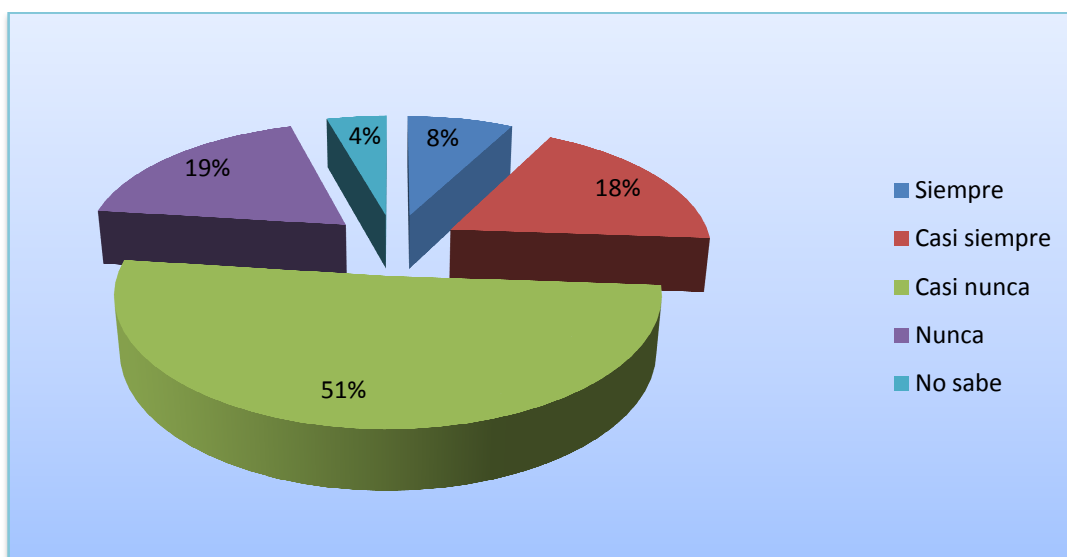


Gráfico N° 11: Coordinación en la atención al cliente

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de personas encuestadas, el 51% señala que casi nunca observó coordinación en la atención al cliente, 19% nunca, 18% casi siempre, 8% siempre, mientras que el 4% no sabe.

De acuerdo a los datos obtenidos, en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística no se observa coordinación para la atención al cliente; esta situación se debe a la escasa disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y materiales que dificultan el desempeño laboral.

5. Orientación en el nuevo proceso de atención de reserva de turnos.

Tabla N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	47	12.0	12.0	12.0
	Casi siempre	79	20.2	20.2	32.1
	Casi nunca	173	44.1	44.1	76.3
	Nunca	81	20.7	20.7	96.9
	No sabe	12	3.1	3.1	100.0
	Total	392	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez.

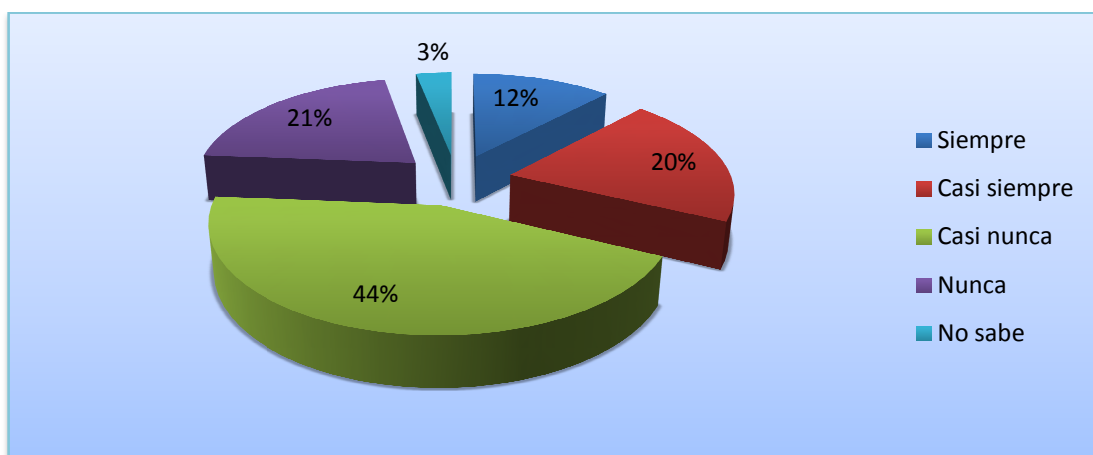


Gráfico N° 12: Orientación en el nuevo proceso de atención

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de las personas encuestadas, el 44% casi nunca fue orientado sobre el nuevo proceso de reserva de turnos, el 21% nunca, 20% casi siempre, el 12% siempre y el 3% no sabe.

La gran mayoría de clientes no fueron orientados sobre el nuevo proceso de reserva de turno, por esta razón se demostró inconformidad, quejas, pérdida de tiempo que afecta la satisfacción del cliente y genera un denso clima laboral que afecta el desempeño del personal de Estadística.

6. Distinción de raza y condición social en la atención.

Tabla N° 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	53	13.5	13.5	13.5
	Casi siempre	171	43.6	43.6	57.1
	Casi nunca	86	21.9	21.9	79.1
	Nunca	54	13.8	13.8	92.9
	No sabe	28	7.1	7.1	100.0
	Total	392	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez.

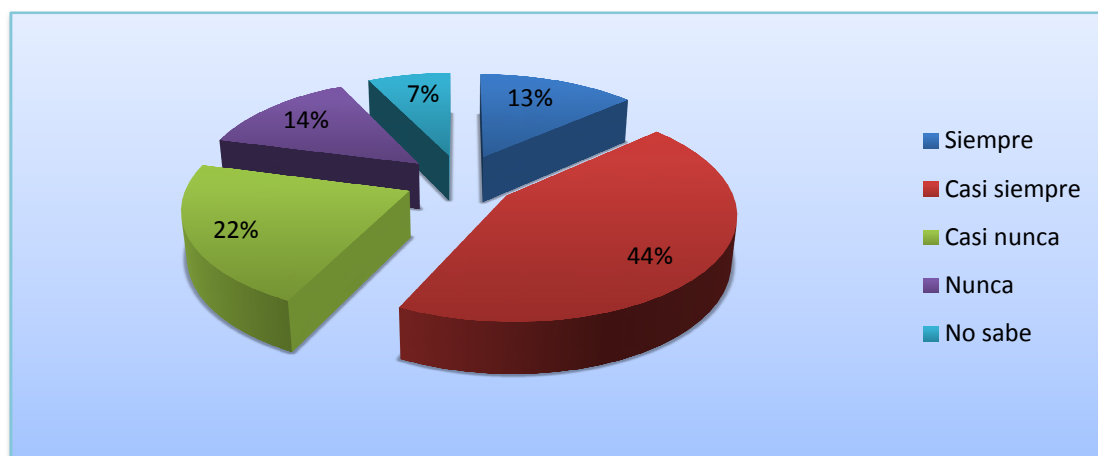


Gráfico N° 13: Distinción de raza y condición social en la atención.

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e Interpretación de resultados

El 44% de las personas encuestadas señalan que casi siempre existió distingo de raza y condición social por parte del personal de Estadística de la Sección de Consulta Externa, 22% señala que casi nunca, 14% nunca, 13% siempre y un 7% no sabe.

La mayoría de clientes manifiestan que hubo distinción de raza y condición social en la actitud del personal para la atención al cliente, priorizando la atención de algunos clientes e irrespetando el orden de llegada. Estos factores afectan la satisfacción del cliente.

7. Satisfacción en la atención recibida.

Tabla N° 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	18	4.6	4.6	4.6
	Casi siempre	49	12.5	12.5	17.1
	Casi nunca	231	58.9	58.9	76.0
	Nunca	79	20.2	20.2	96.2
	No sabe	15	3.8	3.8	100.0
	Total		392	100.0	100.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez.

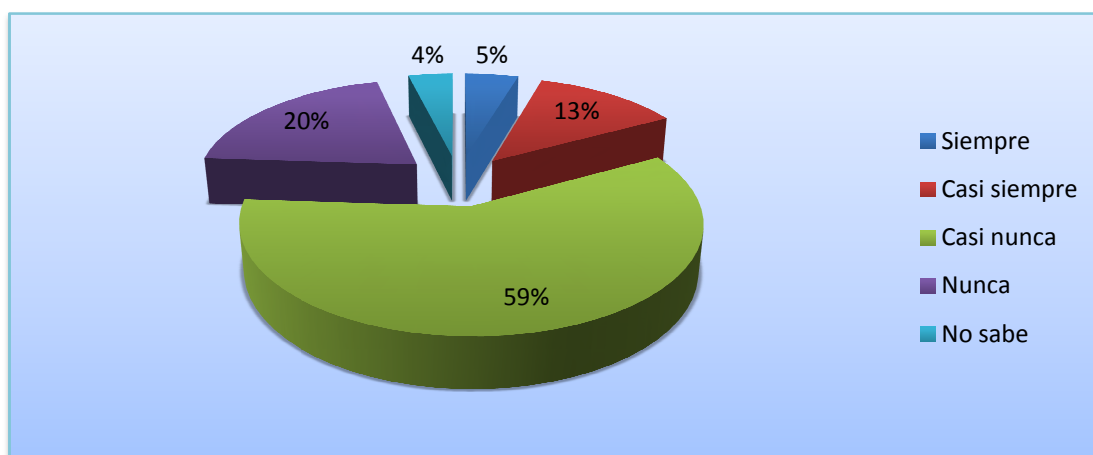


Gráfico N° 14: Satisfacción en la atención recibida.

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e Interpretación de resultados

Del 100% de personas encuestadas, el 59% señala que casi nunca se sintió satisfecho con la atención recibida, el 20% nunca, 13% casi siempre, 5% siempre y el 4% no sabe.

Es notoria la insatisfacción en la atención recibida debido a inadecuado desempeño laboral evidenciado en las actitudes y comportamientos del personal de Consulta Externa del Departamento de Estadística hacia el cliente.

8. Personal de Estadística calificado para la atención al cliente.

Tabla N° 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	52	13.3	13.3	13.3
	Casi siempre	110	28.1	28.1	41.3
	Casi nunca	164	41.8	41.8	83.2
	Nunca	49	12.5	12.5	95.7
	No sabe	17	4.3	4.3	100.0
	Total	392	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez.

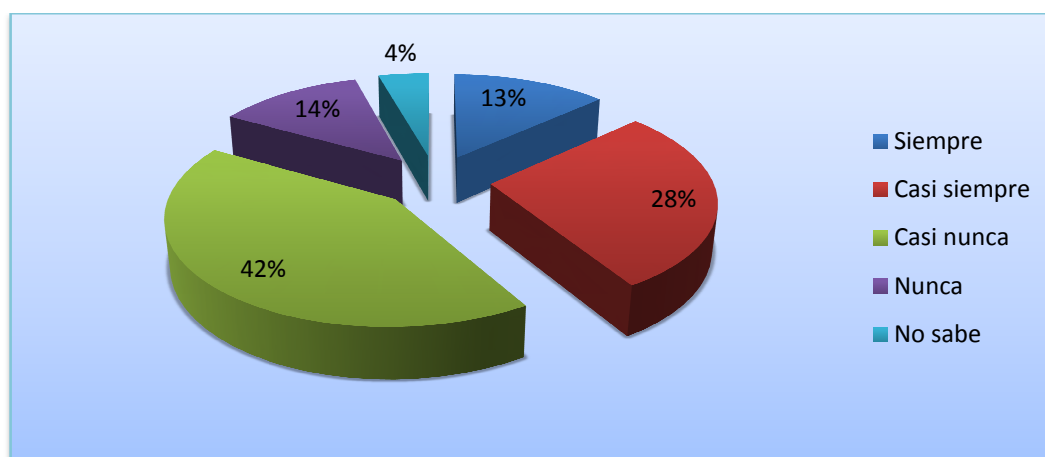


Gráfico N° 15: Personal de Estadística calificado

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e Interpretación de resultados

El 42% señala que el personal de la Estadística casi nunca está calificado para la atención al cliente, el 28% casi siempre, un 13% comparten las opciones nunca y siempre, mientras que un 4% no sabe.

La mayoría de clientes que acuden diariamente a la Sección de Consulta Externa solicitando una cita médica señalan que el personal no está calificado para la atención al cliente por su falta de coordinación para la ejecución de sus tareas diarias; situación que evidencia la falta de planificación y organización dentro del departamento de Estadística.

9. La atención recibida respondió a los requerimientos de sus necesidades.

Tabla N° 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	72	18.4	18.4	18.4
	Casi siempre	98	25.0	25.0	43.4
	Casi nunca	128	32.7	32.7	76.0
	Nunca	79	20.2	20.2	96.2
	No sabe	15	3.8	3.8	100.0
	Total	392	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

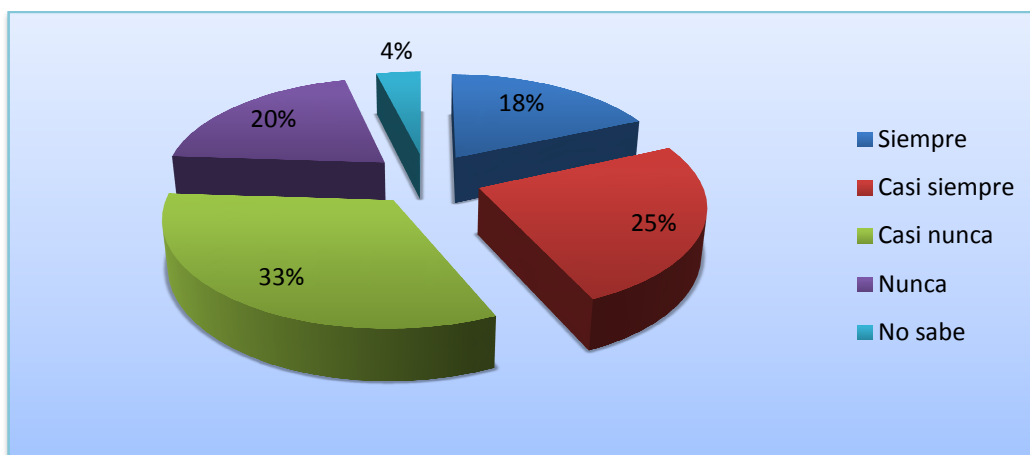


Gráfico N° 16: Requerimientos de necesidades del cliente

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e Interpretación de Resultados

Del 100% de las personas encuestadas, el 33% manifiestan que casi nunca la atención recibida respondió a los requerimientos de sus necesidades, 25% casi siempre, 20% nunca, 18% siempre, mientras que el 4% no sabe.

Nuevamente se puede evidenciar la insatisfacción en la atención al cliente por parte del personal de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística al no satisfacer los requerimientos y necesidades en forma ágil y oportuna.

10. Implementación de un mecanismo de coordinación de trabajo.

Tabla N° 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	289	73.7	73.7	73.7
	Casi siempre	64	16.3	16.3	90.1
	Casi nunca	12	3.1	3.1	93.1
	Nunca	18	4.6	4.6	97.7
	No sabe	9	2.3	2.3	100.0
	Total		392	100.0	100.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

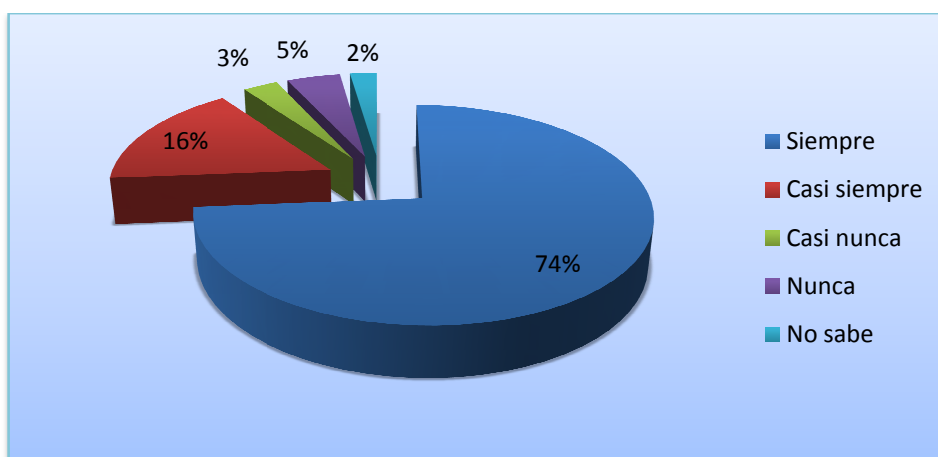


Gráfico N° 17: Mecanismos de coordinación de trabajo.

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 74% de las personas encuestadas consideran necesario implementar un plan de organización de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en su satisfacción, el 16% casi siempre, el 5% nunca, 3% casi nunca y el 2% no sabe.

Los clientes demandan una urgente implantación de un plan de organización del trabajo en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística ante el inadecuado desempeño laboral evidenciado en las actitudes, descoordinación y falta respuesta a las necesidades de los clientes.

4.3 Encuesta dirigida al personal de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

1. Se siente integrado al departamento de Estadística.

Tabla N° 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	33.3	33.3	33.3
	Casi siempre	9	60.0	60.0	93.3
	Casi nunca	1	6.7	6.7	100.0
	Nunca	0	0.0	0.0	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

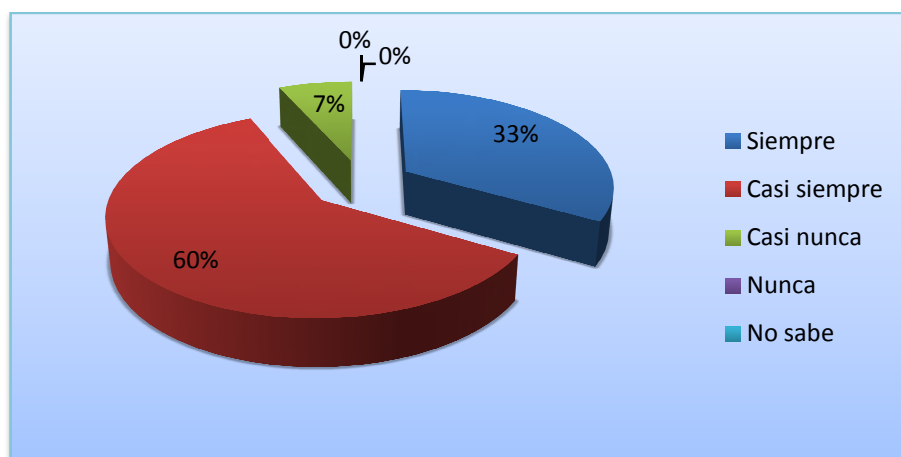


Gráfico N° 18: Integración en el departamento de Estadística

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 60% del personal que labora en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del HPDA, señala que casi siempre se siente integrado al Departamento de Estadística, el 33% siempre y 7% casi nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría del personal se siente integrado a la Sección de Consulta Externa debido a los años de servicio y experiencia en su puesto de trabajo.

2. Funciones y responsabilidades.

Tabla N° 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	33.3	33.3	33.3
	Casi siempre	10	66.7	66.7	100.0
	Casi nunca	0	0.0	0.0	100.0
	Nunca	0	0.0	0.0	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total		15	100.0	100.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

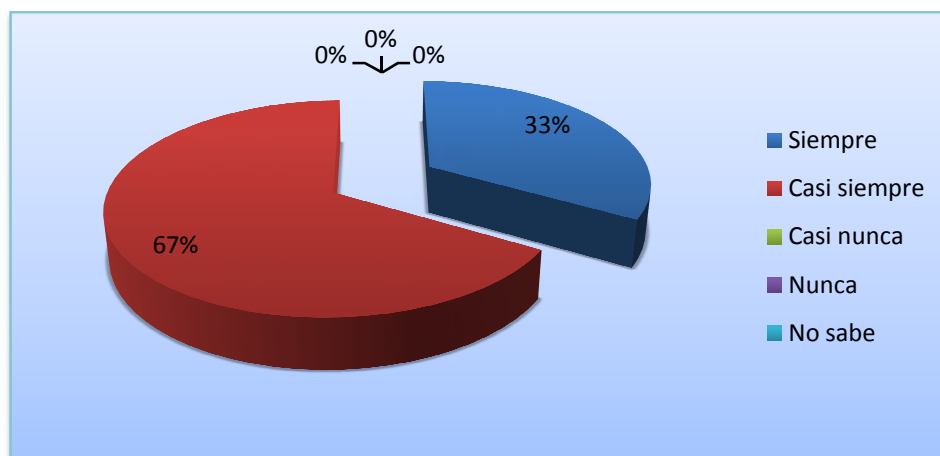


Gráfico N° 19: Funciones y responsabilidades

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 67% del personal encuestado señala que casi siempre conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades mientras que el 33% siempre.

La mayoría del personal presenta dudas en cuanto al desempeño de sus funciones y responsabilidades debido a la implementación del nuevo proceso de atención en Consulta Externa en los hospitales públicos del Ecuador. Este proceso se lo realiza sin la debida organización y capacitación, teniendo como resultado la falta de agilidad y coordinación en la atención al cliente.

3. Condición ambientales en su puesto de trabajo.

Tabla N° 18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0	0.0	0.0	0.0
	Casi siempre	0	0.0	0.0	0.0
	Casi nunca	2	13.3	13.3	13.3
	Nunca	13	86.7	86.7	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

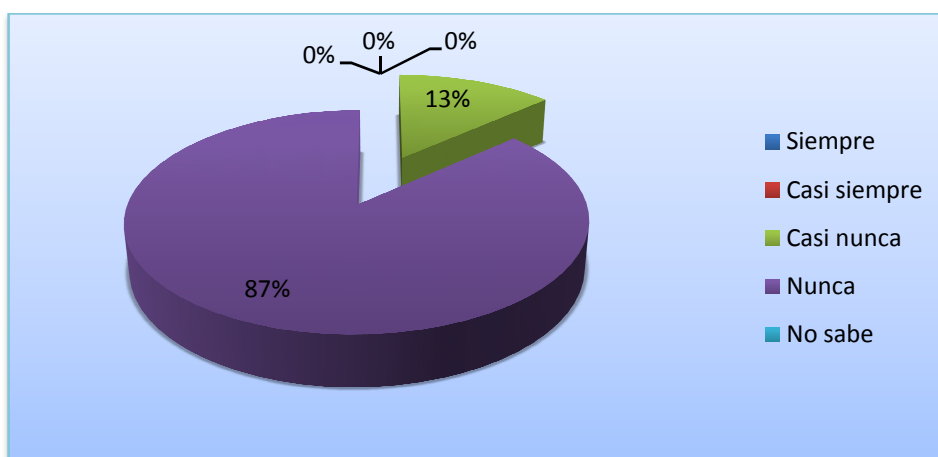


Gráfico N° 20: Condiciones ambientales en puesto de trabajo

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 87% del personal encuestado señala que nunca existe buenas condiciones ambientales en su puesto de trabajo mientras que el 13% señala que casi nunca.

La mayoría del personal encuestado manifiestan que en su lugar de trabajo no existen condiciones ambientales adecuadas para su desempeño laboral debido a que no tienen delimitado sus áreas de trabajo, sus funciones se ven limitadas al espacio físico que dejan los archivos centrales saturados de historias clínicas y documentos que ocupan casi la totalidad del Departamento de Estadística, teniendo que compartir espacio con el compañero de trabajo y de esta manera coordinar inclusive los movimiento para poder brindar atención al cliente. Las instalaciones de tuberías sanitarias obsoletas del piso superior alteran el normal desenvolvimiento del personal, otra situación aparte merecen el polvo y ácaros a los que están expuestos sin protección alguna cuando van en busca de historias clínicas para que el cliente pueda acceder a la cita médica

4. Se siente realizado en su puesto de trabajo.

Tabla N° 19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0	0.0	0.0	0.0
	Casi siempre	2	13.3	13.3	13.3
	Casi nunca	6	40.0	40.0	53.3
	Nunca	7	46.7	46.7	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

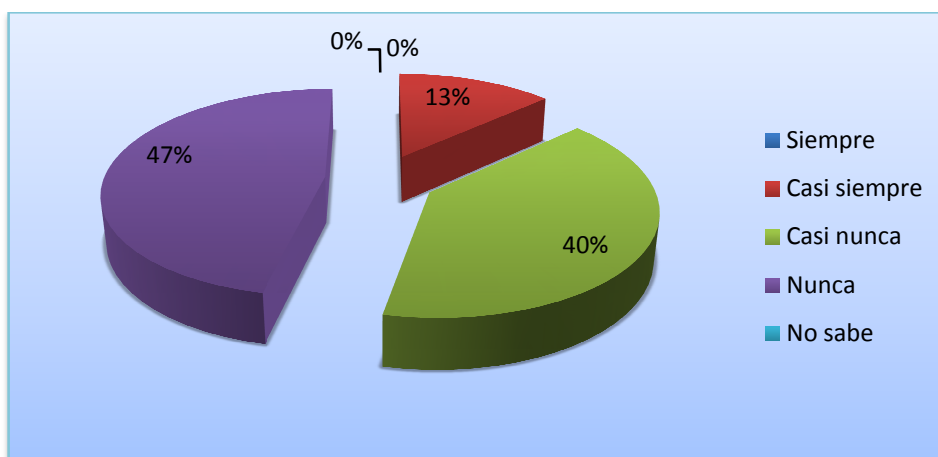


Gráfico N° 21: Realización en su puesto de trabajo.

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 47% del personal encuestado considera que nunca se ha sentido realizado en su puesto de trabajo, el 40% casi nunca y el 13% casi siempre.

La mayoría del personal que labora en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística no se siente realizado en su puesto de trabajo situación que afecta la motivación como un factor de su desempeño laboral.

5. Comunicación fluida con sus compañeros de trabajo.

Tabla N° 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	33.3	33.3	33.3
	Casi siempre	5	33.3	33.3	66.7
	Casi nunca	5	33.3	33.3	100.0
	Nunca	0	0.0	0.0	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

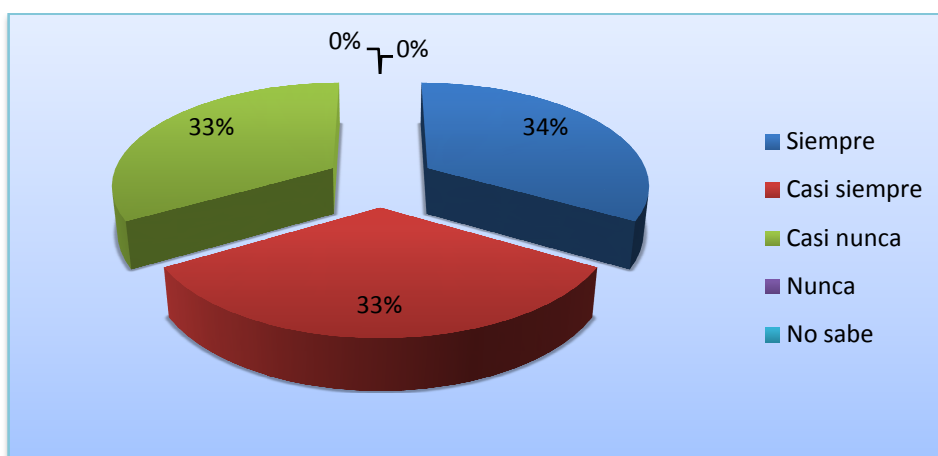


Gráfico N° 22: Comunicación fluida con compañeros de trabajo

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 34% del personal encuestado señala que siempre existe comunicación fluida con sus compañeros de trabajo, 33% casi nunca y casi siempre.

La comunicación en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística es parcializada, situación que genera conflictos laborales, retrasan la colaboración, favorecen los malos entendidos y generan conflictos; afectando el desempeño laboral.

6. ¿Posee todos los recursos necesarios para su desempeño laboral?

Tabla N° 21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	13.3	13.3	13.3
	Casi siempre	3	20.0	20.0	33.3
	Casi nunca	9	60.0	60.0	93.3
	Nunca	1	6.7	6.7	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

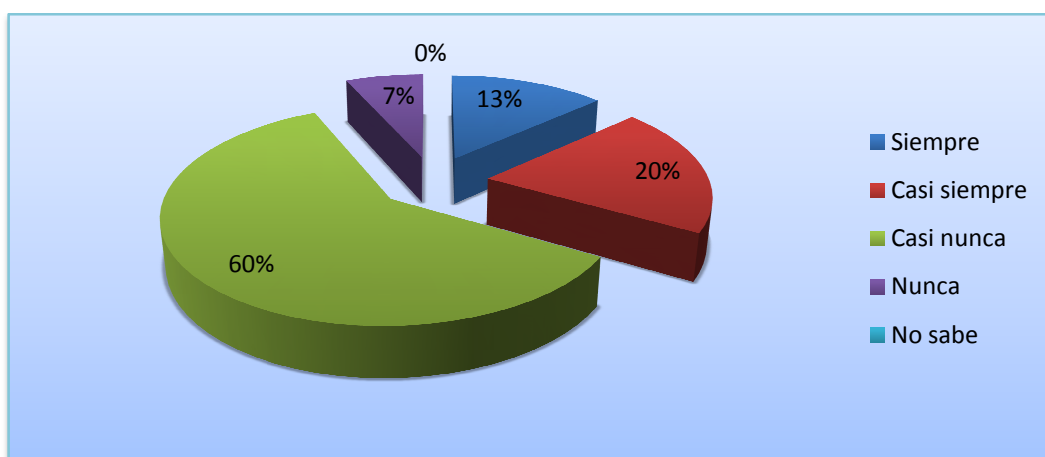


Gráfico N° 23: Posibilidades de crear o tomar la iniciativa

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 60% de las personas encuestadas señalan que casi nunca tienen los recursos necesarios, el 20% casi siempre, 13% siempre, mientras que un 7% nunca.

El personal de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística no pueden desempeñara adecuadamente sus tareas diarias porque no poseen todos los recursos necesarios para su puesto de trabajo debido a la falta de recursos económicos asignados a adquirir los materiales de uso diario para la atención al cliente.

7. Espacio suficiente para desempeñar su labor diaria.

Tabla N° 22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0	0.0	0.0	0.0
	Casi siempre	0	0.0	0.0	0.0
	Casi nunca	11	73.3	73.3	73.3
	Nunca	4	26.7	26.7	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

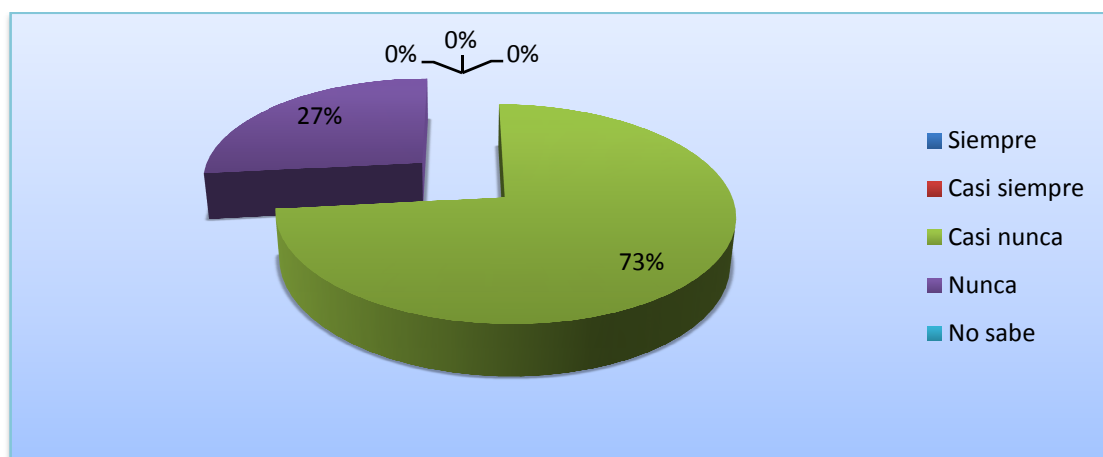


Gráfico N° 24: Espacio suficiente.

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% del personal encuestado, el 73% manifiesta que casi nunca tiene espacio suficiente para desempeñar su labor diaria, mientras que un 27% nunca.

En la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística, el personal no tiene espacio suficiente para desempeñar su labor diaria, provocando que un desempeño laboral inadecuado.

8. Soluciona inmediatamente cualquier inconveniente que surge con el cliente.

Tabla N° 23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	13.3	13.3	13.3
	Casi siempre	13	86.7	86.7	100.0
	Casi nunca	0	0.0	0.0	100.0
	Nunca	0	0.0	0.0	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total		15	100.0	100.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

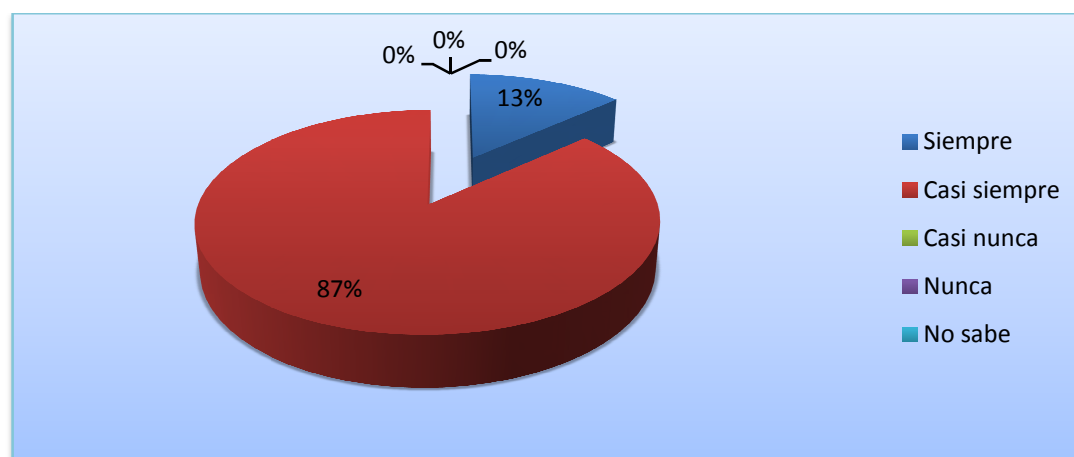


Gráfico N° 25: Soluciona inmediatamente

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 87% del personal encuestado manifiesta que casi siempre soluciona inmediatamente cualquier inconveniente que surge con el cliente mientras que el 13% siempre.

El personal de la Sección de Consulta Externa trata de solucionar inmediatamente los problemas que diariamente se presentan con los clientes, tratando de utilizar los escasos recursos materiales, tecnológicos para lograr la satisfacción de los mismos.

9. Capacitación permanente para mejorar su desempeño laboral.

Tabla N° 24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	0	0.0	0.0	0.0
	Casi siempre	0	0.0	0.0	0.0
	Casi nunca	10	66.7	66.7	66.7
	Nunca	5	33.3	33.3	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

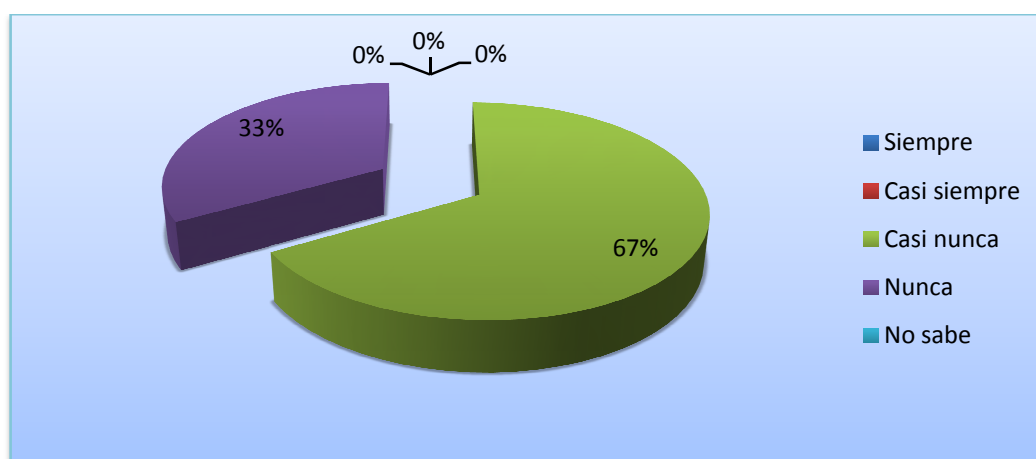


Gráfico N° 26: Capacitación permanente.

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e interpretación de resultados

El 67% del personal encuestado manifiesta que casi nunca recibe capacitación para mejorar su desempeño laboral mientras el 33% señala que nunca.

En el Hospital Provincial Docente Ambato, no existe capacitación al personal del Departamento de Estadística por la falta de asignación de recursos económicos e iniciativa administrativa para mejorar la satisfacción al cliente en los servicios de salud pública.

10. Implementación de un mecanismos de coordinación de trabajo

Tabla N° 25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	15	100.0	100.0	100.0
	Casi siempre	0	0.0	0.0	100.0
	Casi nunca	0	0.0	0.0	100.0
	Nunca	0	0.0	0.0	100.0
	No sabe	0	0.0	0.0	100.0
	Total		15	100.0	100.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

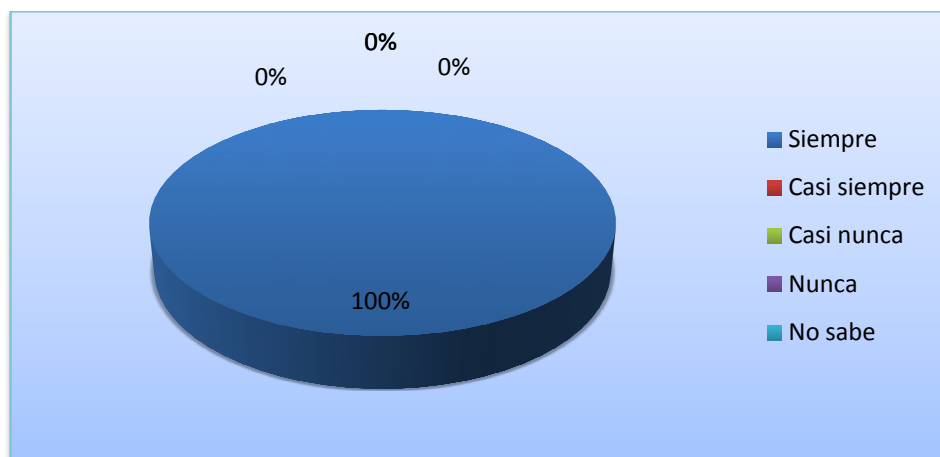


Gráfico N° 27: Implementación mecanismos de coordinación de trabajo

Elaborado por: Iveth Sánchez.

Análisis e Interpretación de resultados

El 100% del personal encuesta manifiesta necesario implementar un plan de organización de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en la satisfacción al cliente y de esta manera cumplir con los estándares de calidad que promulga el Ministerio de Relaciones laborales en los servicios públicos.

4.4 Verificación de Hipótesis

Planteamiento de Hipótesis

a) Modelo Lógico

H0= El inadecuado desempeño laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato **NO** influye en la satisfacción del cliente.

H1= El inadecuado desempeño laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato **SI** influye en la satisfacción del cliente.

b) Modelo Matemático

Hipótesis nula H0= Respuestas observadas = Respuestas Esperadas

Hipótesis alternativa H1= Respuestas observadas \neq Respuestas esperadas.

Nivel de significación

La probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa es de 5%, es decir, el nivel de confianza es del 95%.

Estadístico de prueba

Para la verificación de la hipótesis se toma la fórmula del Chi cuadrado, se utilizó la encuesta como técnica de investigación, escogiendo cuatro preguntas, dos de la encuesta aplicada a los clientes atendidos y dos del personal del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

Pregunta 4: clientes de la Sección de Consulta Externa

¿Observó usted coordinación en la atención al cliente?

Tabla N° 26: Frecuencia observada pregunta 4 de la encuesta a los clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	8%
Casi siempre	73	18%
Casi nunca	199	51%
Nunca	73	19%
No sabe	17	4%
Total	392	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Iveth Sánchez

Pregunta 7: ¿Se sintió satisfecho con la atención recibida?

Tabla N° 27: Frecuencia observada pregunta 7 de la encuesta a los clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	5%
Casi siempre	49	13%
Casi nunca	231	59%
Nunca	79	20%
No sabe	15	4%
Total	392	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Iveth Sánchez

Pregunta N°3: aplicada al personal que labora en el Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato:

Tabla N° 28: Frecuencia observada pregunta 3 de la encuesta al personal.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Casi nunca	2	13%
Nunca	13	87%
No sabe	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta al personal Dpto. Estadística HPDA.

Elaborado por: Iveth Sánchez

Pregunta N°9: ¿Recibe capacitación permanente para mejorar su desempeño?

Tabla N° 29: Frecuencia observada pregunta 9 de la encuesta al personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Casi nunca	10	67%
Nunca	5	33%
No sabe	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta al personal Dpto. Estadística HPDA.

Elaborado por: Iveth Sánchez

De las cuatro preguntas se obtuvo la siguiente tabla

Tabla N° 30: Respuestas observadas

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 4	PREGUNTA 7	PREGUNTA 3	PREGUNTA 9	
SIEMPRE	30	18	0	0	48
CASI SIEMPRE	73	49	0	0	122
CASI NUNCA	199	231	2	10	442
NUNCA	73	79	13	5	170
NO SABE	17	15	0	0	32
TOTAL	392	392	15	15	814

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Tabla N° 31: Respuestas esperadas

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 3	PREGUNTA 6	PREGUNTA 8	PREGUNTA 11	
SIEMPRE	23,1	23,1	0,9	0,9	48,0
CASI SIEMPRE	58,8	58,8	2,2	2,2	122,0
CASI NUNCA	212,9	212,9	8,1	8,1	442,0
NUNCA	81,9	81,9	3,1	3,1	170,0
NO SABE	15,4	15,4	0,6	0,6	32,0
					814,0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

Fórmula

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Valor a calcularse de Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Respuestas observadas de la investigación

E = Respuestas esperadas o calculadas

Resolución de la fórmula

Tabla N° 32: Cálculo del Chi-Cuadrado

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
PREGUNTA 4 / SIEMPRE	30	23,1	6,88	47,40	2,05
PREGUNTA 4 / CASI SIEMPRE	73	58,8	14,25	203,01	3,46
PREGUNTA 4 / CASI NUNCA	199	212,9	-13,86	191,96	0,90
PREGUNTA 4 / NUNCA	73	81,9	-8,87	78,63	0,96
PREGUNTA 4 / NO SABE	17	15,4	1,59	2,53	0,16
PREGUNTA 7/ SIEMPRE	18	23,1	-5,12	26,17	1,13
PREGUNTA 7/ CASI SIEMPRE	49	58,8	-9,75	95,10	1,62
PREGUNTA 7 / CASI NUNCA	231	212,9	18,14	329,24	1,55
PREGUNTA 7 / NUNCA	79	81,9	-2,87	8,22	0,10
PREGUNTA 7 / NO SABE	15	15,4	-0,41	0,17	0,01
PREGUNTA 3 / SIEMPRE	0	0,9	-0,88	0,78	0,88
PREGUNTA 3 / CASI SIEMPRE	0	2,2	-2,25	5,05	2,25
PREGUNTA 3 / CASI NUNCA	2	8,1	-6,14	37,76	4,64
PREGUNTA 3/ NUNCA	13	3,1	9,87	97,36	31,08
PREGUNTA 3 / NO SABE	0	0,6	-0,59	0,35	0,59
PREGUNTA 9 / SIEMPRE	0	0,9	-0,88	0,78	0,88
PREGUNTA 9 / CASI SIEMPRE	0	2,2	-2,25	5,05	2,25
PREGUNTA 9 / CASI NUNCA	10	8,1	1,86	3,44	0,42
PREGUNTA 9 / NUNCA	5	3,1	1,87	3,49	1,11
PREGUNTA 9/ NO SABE	0	0,6	-0,59	0,35	0,59
				X ² =	56,64

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Iveth Sánchez

Regla de decisión

Si $X_{2c} > X_{2t}$ rechazo H_0 y acepto H_1

Grados de libertad

$$gl = (c-1)(r-1)$$

gl = grados de libertad

c = columnas de la tabla

r = renglones

$$gl = (4-1)(5-1)$$

$$gl = 3 \cdot 4$$

$$gl = 12$$

Con un nivel de significación de 5% y 12 grado de libertad $X_{2t} = 21,026$

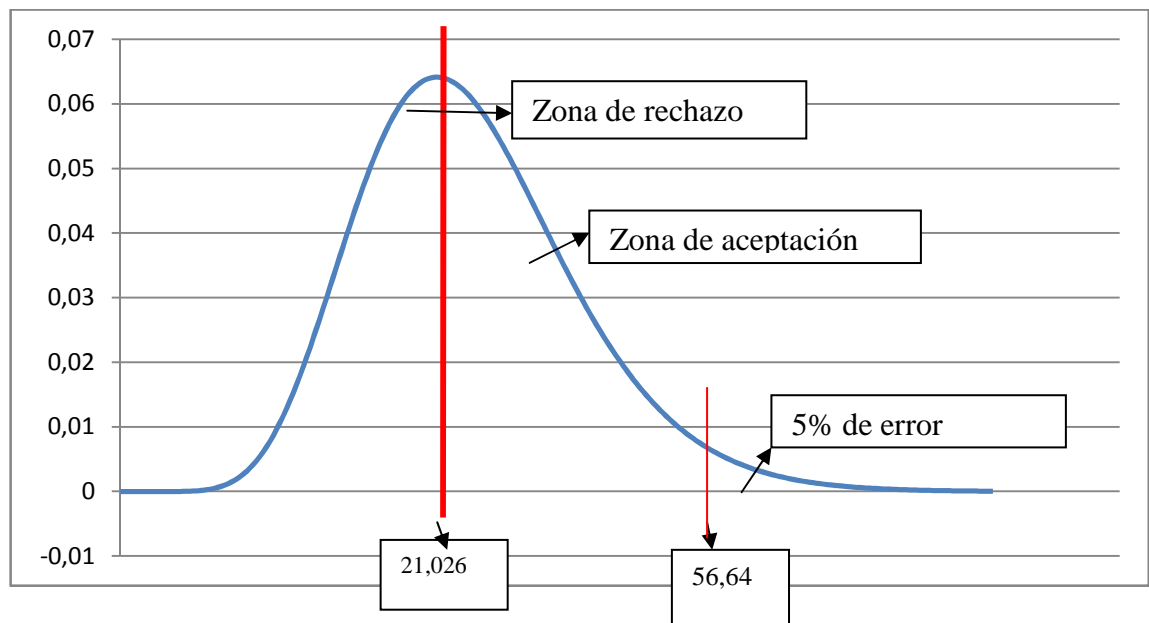


Gráfico N° 28: Campana de Gauss

Elaborado por: Iveth Sánchez

Conclusión de la hipótesis .

El valor de $X^2_c = 56,64 > X^2_t = 21,026$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se confirma que El inadecuado desempeño laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato **SI** influye en la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las causas del inadecuado desempeño laboral en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato y que influyen en la satisfacción del cliente son las condiciones ambientales, falta de motivación, escasa comunicación, capacitación en cuanto al manejo de los nuevos procesos de atención al cliente.

Las actitudes, conductas y comportamientos del personal que labora en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística y que sobresaltan a los a los clientes son la escasa agilidad oportuna en la atención, evidenciado a través de la impuntualidad para iniciar el horario de trabajo para la atención al cliente.

Las necesidades que tiene el cliente para alcanzar su satisfacción en la Sección de consulta externa en el departamento de Estadística es el agendamiento correcto de citas médicas con su debida orientación para que el cliente pueda acceder a los servicios de salud pública.

Escasa coordinación en el proceso de atención al público, se debe a que el personal no posee todos los recursos necesarios como: humanos, tecnológicos y materiales no puede desempeñar adecuadamente las funciones acorde a su puesto de trabajo.

El personal de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística se siente integrado y conoce sus funciones y responsabilidades por los años de servicio más no porque se sienten realizados con el trabajo que realizan; por esta razón no han modernizado ni tecnificado los procesos de atención al cliente y encuentran dificultad para afrontar los nuevos cambios impuestos en el nuevo Modelo de atención integral de salud (MAIS) vigente en todos los hospitales públicos del país.

En su afán de solucionar los múltiples y diversos problemas que presentan los clientes diariamente, tratando de personalizar la atención se genera reclamos y quejas por la demora en la atención.

El inadecuado desempeño laboral es un modificador de la satisfacción del cliente, por esta razón el Ministerio de Relaciones Labores se encuentra implementando modelos de gestión de desempeño por resultados que incrementa la calidad en los servicios de salud del sector público.

5.2 Recomendaciones

Gestionar el mejoramiento de las condiciones ambientales del lugar de trabajo para potenciar el desempeño laboral.

Cumplir el horario de trabajo en forma ágil y oportuna para evitar aglomeraciones, inconformidad, estrés laboral que influye directamente sobre el desempeño laboral.

Capacitar al personal de la Sección de Consulta Externa sobre el proceso de agendamiento de citas médicas para orientar eficaz y eficientemente al cliente, cubriendo de esta manera una de sus necesidades de atención.

Planificar el proceso de atención al cliente, realizando la previsión oportuna de los suficientes recursos materiales necesarios para un buen desempeño laboral.

Aplicar estrategias motivacionales, para lograr un personal altamente motivado y comprometido con la misión del Departamento de Estadística, aportando ideas creativas e innovadoras para alcanzar así la satisfacción del cliente.

Implementar mecanismos de coordinación de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influye en la satisfacción al cliente.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA

IMPLEMENTAR MECANISMOS DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL QUE INFLUYE EN LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE LA SECCIÓN DE CONSULTA EXTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DEL HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE AMBATO.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: “Hospital Provincial Docente Ambato.”

Beneficiarios: Clientes Internos y Externos.

Ubicación: Av. Pasteur y Unidad Nacional.

Tiempo estimado para la ejecución: Enero 2013

Equipo técnico responsable: Srta. Iveth Sánchez, Ing. Cesar Guerrero.

Costo: \$1640

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Existe descoordinación en el proceso de atención al cliente que acude a la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato según los datos obtenidos en la encuesta realizada, situación que afecta el desempeño laboral y por ende, la satisfacción al cliente.

La coordinación del trabajo es considerado como un parámetro importante en el diseño de la estructura organizativa que regula el comportamiento del personal que se despliega en una organización, o en un área concreta de una organización, con el fin de que funcione como un sistema armonioso e integrado en el cumplimiento de su misión y finalidad.

La elección de los mecanismos de coordinación depende del contexto organizativo en el que van a actuar y que no hay una solución única a la coordinación. Además será compleja en la medida que los problemas lo son y en la medida de la variedad de mecanismos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La implementación de mecanismos de coordinación del trabajo para mejorar el desempeño laboral que influye en la satisfacción al cliente de la sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato se justifica ante la evidente descoordinación de los procesos de atención al cliente, falta de provisión de recursos materiales para el buen desempeño laboral, situación que genera molestias en los clientes por la demora en la satisfacción de sus necesidades de salud.

Toda actividad humana organizada desempeña dos requisitos fundamentales y opuestos: división del trabajo en distintas tareas que habrá que desempeñar y la coordinación de estas tareas para lograr objetivos comunes y sobre todo para conseguir la misión.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Implementar mecanismos de coordinación del trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en la satisfacción al cliente de la sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el proceso actual de atención al cliente en la sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato

Determinar misión y visión del Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato

Estandarizar los procesos de atención al cliente para programar el trabajo de las diferentes personas y coordinarlo de manera rigurosa.

Estandarizar habilidades y destrezas tecnológicas para que en forma subsecuente se las aplique en el trabajo por medio de capacitación.

Estandarización de la norma a través de la implementación del protocolo de atención al servicio al cliente para todas las entidades públicas.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Esta propuesta es factible de realización por las siguientes razones:

6.5.1 Factibilidad Organizativa

El Departamento de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato cuenta con una estructura orgánica bien definida, a fin de lograr el fortalecimiento institucional en busca de la satisfacción al cliente.

Dentro de esta estructura orgánica se encuentran la Sección de Consulta Externa, Admisión Hospitalaria y Procesamiento de Datos, todos ellos orientados hacia una gestión eficaz que genere información oportuna y se enmarque dentro de la misión y visión de la institución de salud pública.

6.5.2 Factibilidad Administrativa

La Administración del Departamento de Estadística, cuenta con el recurso humano mínimo necesario para la implementación de mecanismos de coordinación para mejorar el desempeño laboral que influya en la satisfacción al cliente que acude diariamente a solicitar el agendamiento de citas médicas como uno de los derechos y acceso a la salud pública y al buen vivir al que todos los ecuatorianos tienen derecho.

La líder del Departamento de Estadística vigila el agendamiento ágil y oportuno de las citas médicas, los ingresos hospitalarios y el análisis y procesos de todos los partes diarios de atención en los diferentes áreas del Hospital Provincial Docente Ambato.

6.5.3 Factibilidad Legal

Ley Orgánica del Servicio Público

TÍTULO III

DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CAPÍTULO 1

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

Artículo 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,
- k) Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA

Coordinación.

Todas las actividades humanas organizadas, desde la fabricación de artesanías hasta el descenso del hombre en la luna, hacen necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo en varias labores para su realización y desempeño y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión.

También podemos entender a la coordinación como la razón fundamental para organizar, pues las organizaciones son el resultado natural de la división y especialización del trabajo y su propósito consiste en lograr el desempeño coordinado de todos los trabajos que las componen.

Además la coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones, actividades y tareas de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común.

La necesidad de coordinar surge porque es necesario:

- Sincronizar las actividades, las tareas y el accionar individual
- Consolidar distintas opiniones sobre la forma de llegar a obtener los objetivos de la organización
- Armonizar intereses y conflictos entre las motivaciones individuales y de grupo frente a los objetivos el sector, departamento u organización de que se trate, para evitar el caos al ejecutar el trabajo.

<http://www.apuntesfacultad.com/el-proceso-de-coordinacion-henry-mintzberg.html>.

Mecanismos de coordinación

Toda actividad humana organizada desempeña dos requisitos fundamentales y opuestos: división del trabajo en distintos del trabajo en distintas tareas que habrá que desempeñarse y la coordinación de estas tareas para lograr objetivos comunes y sobre todo para conseguir la misión.

La aparición de los aportes de Mintzberg al análisis estructural y al proceso de organización cambia, en cierta medida, la perspectiva de análisis del proceso de coordinación. Mintzberg enfatiza en los mecanismos mediante los cuales se lleva a cabo y porque considera a la coordinación y enlace como un parámetro importante en el diseño de la estructura.

Los seis mecanismos de coordinación según Henry Mintzberg

Henry Mintzberg lo explica como sigue: “Los seis mecanismos de coordinación son: 1) Adaptación Mutua; 2) Supervisión Directa; 3) Normalización o estandarización del proceso de trabajo; 4) Normalización o estandarización de los resultados; 5) Normalización o estandarización de los conocimientos y las habilidades o destrezas y 6) Estandarización de las normas.”

1. Adaptación Mutua

La adaptación mutua es la coordinación del trabajo mediante el sencillo procedimiento de comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse, un tanto como los canoeros que rápidamente coordinan sus acciones unos con otros. Los operadores se relacionan directamente: La adaptación mutua es utilizada en la más sencilla de las organizaciones porque es la manera más obvia de lograr la coordinación.

Sin embargo, paradójicamente, también se utiliza en las organizaciones más complejas, porque es el único medio en el que se puede confiar cuando se está bajo circunstancias

en extremo difícil, como cuando se trataba de decidir cómo enviar a un hombre a la luna por primera vez. Es observable, también en los niveles más altos; por ejemplo, la coordinación entre un decano y un vicedecano, un director y un subdirector, un presidente y un vicepresidente, etc.

2. Supervisión Directa

La supervisión directa, en la que una persona coordina dando órdenes a otros; por lo general, surge cuando un cierto número de personas tiene que trabajar juntas. Es decir, quince personas en una canoa de guerra no pueden coordinarse mediante la adaptación mutua; necesitan un líder o jefe que, a través de instrucciones, coordine su trabajo, como un equipo de fútbol que requiere de un capitán o mariscal de campo para decidir las jugadas.

La coordinación también puede lograrse mediante la estandarización o normalización; de hecho, en forma automática, a través de los estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación del trabajo. Para ello, existen cuatro formas: la estandarización del mismo proceso de trabajo, de los resultados del trabajo, de los conocimientos y habilidades que sirven como insumos para el trabajo, o de las normas que, de manera general, guían el trabajo.

3. Estandarización de los Procesos

La estandarización del proceso de trabajo significa la especialización; es decir, la programación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir, como en el caso de las instrucciones de montaje que acompañan a muchos de los juguetes para niños. Por tradición, el trabajo de muchos analistas consiste en programar el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de manera rigurosa.

4. Estandarización de los Resultados

La estandarización de los resultados significa la especificación no de lo que se quiere hacer, sino de sus resultados. De esta manera, la interfase entre los trabajos está predeterminada, como cuando un maquinista se le ordena taladrar hoyos en una parte determinada en una defensa, para que después sean colocados los tornillos que han sido soldados por otra persona, o cuando a un gerente de división se le pide que incremente las ventas en un 10% para que la corporación u organización pueda cumplir con su objetivo general de ventas. Estos estándares, también, emanan de analistas.

5. Estandarización de las Habilidades

La estandarización de las habilidades; al igual que la de los conocimientos es otra manera, aunque no muy rigurosa, de lograr la coordinación. Aquí, lo que se estandariza es el trabajador más que el trabajo o los resultados. El o ella adquieren ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo. Por lo regular, esta estandarización tiene lugar fuera de la organización y antes que el trabajador ocupe su puesto; por ejemplo, en una escuela profesional, en una universidad, etc.

En efecto, los estándares no provienen de los analistas, son internalizados por los operadores como insumos para desempeñar el trabajo que se les asigna. La coordinación se logra, entonces, gracias a lo que los diferentes operadores saben que pueden esperar de cada uno de ellos. Cuando un anestesista y un cirujano se encuentran en la sala de operaciones, para extraer un apéndice, no requieren de mucha comunicación (es decir, utilizan la adaptación mutua y menos supervisión directa) porque cada uno de ellos sabe con exactitud lo que hará el otro y se coordinan.

6. La estandarización de las Normas

La estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho. Por ejemplo, si

todos los miembros de una orden religiosa comparten la creencia de que es importante hacer proselitismo, entonces todos trabajarán unidos para alcanzar ese objetivo.

Aplicación gradual de los mecanismos de coordinación

Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones. Y parece que mantienen un cierto orden; a medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y complejo, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar, de la adaptación mutua (el mecanismo más sencillo) a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o de las habilidades, para al final regresar a la adaptación mutua.

Empero, ninguna organización puede depender sólo de estos mecanismos, en toda organización medianamente desarrollada se encontrarán todos los mecanismos descritos. Cabe señalar que múltiples organizaciones prefieren un mecanismo que otros, al menos en cierta etapa de su vida.

De hecho, las organizaciones que no prefieren ninguno parecen más proclives a politizarse, simplemente por los conflictos que, por lo general, surgen cuando las personas tienen que rivalizar para obtener cierta influencia en un vacío relativo de poder. BARCOS, S. J (2002)

6.7 MODELO OPERATIVO

Tabla N° 33: Modelo Operativo

No	FASES	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	EVALUACION	COSTOS
FASE 1	Diagnosticar como se lleva el proceso atención al cliente en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del HPDA.	Elaborar un flujograma del proceso actual	Que se identifique la secuencia del proceso actual de atención al cliente para agendar citas médicas	Taller de diagnóstico	Flujograma	1 día	Investigadora Líder de Estadística	Flujograma proceso actual de atención al cliente	
FASE 2	Determinar misión y visión del Departamento de Estadística del HPDA	Determinar objetivos departamentales	Que el departamento de Estadística planifique actividades de trabajo a largo plazo	Reuniones de trabajo	Lluvia de ideas Análisis crítico del entorno	2 días	Investigadora Líder de Estadística Personal de Estadística	Misión y Visión del Departamento de Estadística	
FASE 3	Estandarizar procesos de atención al cliente	Programar el trabajo del personal y coordinarlo de manera rigurosa	Que exista acoplamiento en el proceso de atención al cliente	Reuniones para conocer y sociabilizar el proceso de atención	Flujograma	5 días	Investigadora Líder de Estadística Jefe de Personal HPDA	Mejorar desempeño laboral	
FASE 4	Estandarización de habilidades y destrezas tecnológicas	Igualar conocimientos, destrezas y habilidades tecnológicas	Que el personal aplique en el nuevo proceso de atención al cliente	Capacitación sobre manejo de equipos tecnológicos	Computadores Capacitadores Manuales Sala de capacitación Equipo tecnológico	Tres meses	Líder del Dpto. Estadística Jefe Personal Gerente HPDA	Certificado de capacitación avalado por Ministerio de Relaciones Laborales	Capacitadores: \$1.500,00 Suministros de oficina: \$80 Impresiones: \$60,00
FASE 5	Estandarizar la norma de atención al cliente	Satisfacer al cliente	Que se implemente el protocolo de atención al servicio al cliente	Reuniones de trabajo para sociabilizar la norma	Protocolo de atención al cliente	1 semana	Líder del Dpto. Estadística Jefe Personal Gerente HPDA	Disminución del quejas y reclamos de los clientes	

Desarrollo de la Propuesta

FASE 1

Diagnosticar como se lleva el proceso atención al cliente en la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del HPDA.

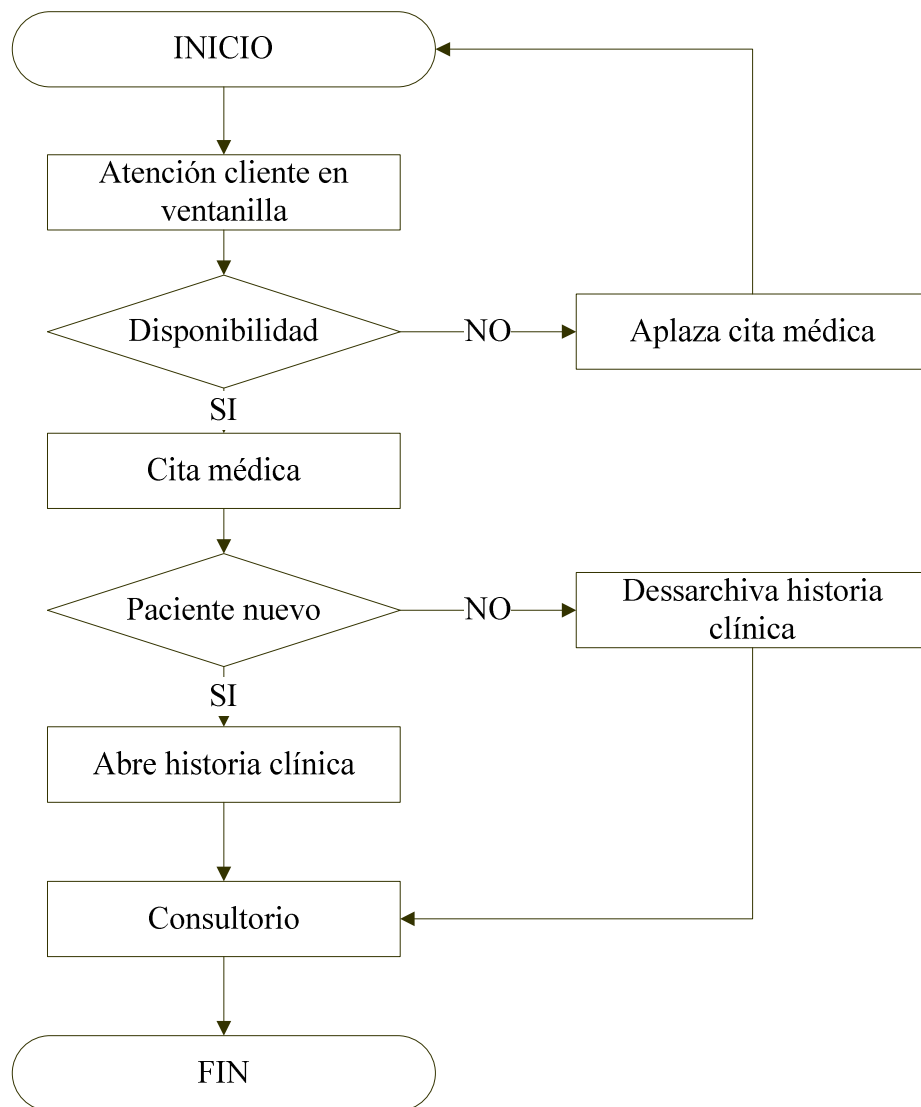


Gráfico N° 29: Proceso actual de atención al cliente
Elaborado por: Iveth Sánchez

FASE 2

Determinar misión y visión del Departamento de Estadística del HPDA

Los objetivos fundamentales de este Departamento, consiste en: facilitar la atención pronta, ordenada y rápida, tanto de las personas que acuden a nuestro Departamento de carácter ambulatorio como de lo que ameritan hospitalización, informando a los usuarios de manera general sobre los servicios que presta nuestra unidad hospitalaria, así como la custodia y el mantener en forma accesible las historias clínicas de pacientes, además de recolectar, tabular, elaborar, procesar, analizar y difundir los datos estadísticos a fin de que sirvan de guía en la planificación, supervisión y evaluación de los Servicios del Hospital.

Asimismo, para evaluar la calidad de la atención médica es indispensable contar con una historia clínica adecuada que sirva de base para la realización de todo tipo de estudios estadísticos y docentes de rendimiento médico y estudio de los casos particulares que permitan realizar auditoría médica con un criterio actualizado.

En este sentido el Departamento de Estadística colabora a través de una organización eficiente del archivo con historia clínica única, la conservación y provisión oportuna de las mismas, su análisis cuantitativo y el mantenimiento de registros secundarios.

El Departamento está conformado por las siguientes secciones: Sección de Admisión de Consulta Externa, Admisión de Hospitalización, Archivo Central, Archivo Pasivo y Procesamiento de Datos.

El Departamento de Estadística constituye un importante factor en el funcionamiento y mejoramiento del Hospital Moderno. Su responsabilidad es cada vez mayor si se tiene en cuenta que administrar un hospital implica utilizar científicamente todos sus recursos para mejorar y abaratar su rendimiento, para ello es necesario contar con información estadística adecuada y sistemáticamente producida. Los datos proporcionados por el

Departamento de Estadística son utilizados en todas las etapas de la administración de un hospital, desde el momento de la planificación hasta la evaluación de las acciones desarrolladas. Valiéndonos de técnicas y métodos desarrollados para recolectar, elaborar, analizar, presentar e interpretar datos numéricos.

Misión

El Departamento de Estadística garantiza una excelente organización de atención oportuna, eficiente, adecuada, ágil con calidad y calidez a nuestros pacientes y usuarios internos y externos. Cuenta con la participación del personal con una conciencia humanizada y capacitado para brindar información a todas nuestros clientes de manera general y que sea de forma accesible para quienes lo demandan.

Visión.

El Departamento de Estadística tiene como objetivo el desarrollo de un departamento moderno con un sistema y equipos informáticos de estadística actualizado y automatizado, pretende, regular el proceso de recolección de la información procesamiento y análisis de los datos estadístico para la presentación de la información con calidad y efectividad en sus datos para una mejor toma de decisiones por parte de sus Autoridades.

Objetivo General

- Ofrecer atención de calidad al binomio madre-niño, a los pacientes con discapacidades, al grupo vulnerable de la tercera edad y usuarios que requieren de la atención del Departamento de Estadística.
- Recolectar, tabular, procesar, analizar y presentar formación oportuna y eficaz.

Objetivo Específico

1. Brindar atención oportuna a los usuarios que requieren de los servicios de consulta ambulatoria y hospitalización.
2. Entregar diaria, semanal y anualmente informes estadísticos.
3. Mejorar el sistema de información de indicadores.
4. Capacitar a profesionales de salud sobre el manejo de Censos y Diagnósticos.
5. Promover la docencia entre los Profesionales de Salud.

Procesos Generales Del Departamento

1. Identificación de pacientes que acuden para una atención pronta, ordenada y oportuna a los usuarios, con el fin de prestarle los servicios con que cuenta el hospital
2. Dar curso a los ingresos y egresos de los clientes. Abrir las Historia clínica, cuando acuda el cliente por primera vez, de conformidad con normas establecidas.
3. Coordinar con los Médicos y Enfermería para la recepción de turnos de atención por especialidades a los clientes externos, dando prioridad al programa del binomio madre niño, discapacitados los adultos mayores, estimulación del Recién Nacido
4. Conservar y custodiar las historias clínicas de los pacientes del Hospital en el archivo central
5. Establecer y mantener las normas de manejo, llenado, archivo y depuración.

6. Es responsable de recolectar, procesar, analizar, evaluar, publicar, así como retroalimentar la información de la producción de actividades del Hospital.
7. Efectuar el control estadístico de a todas las actividades médicas que se realizan en el hospital.
8. Efectuar la elaboración de datos para la planificación, supervisión, evaluación de los programas, actividades médicas y administrativo (Técnico - administrativo comité de muerte materna, etc.).
9. Transmitir en tiempo y forma a la dirección, nivel correspondiente, toda la información necesaria y oficialmente establecida por el nivel superior.
10. Elaborar y suministrar los datos que sean solicitados para cualquier Trámite Legal del Hospital,(Fiscalía, Juzgados, Comisaría, Intendencia Registro Civil , e Instituciones de Salud previa autorización del Señor Director .
11. Procesar, tabular y analizar las estadísticas de salud del Hospital, a fin de que sirvan de guía en la planificación, supervisión y evaluación de las actividades que les sean encomendadas al hospital

FASE 3

Estandarizar procesos de atención al cliente

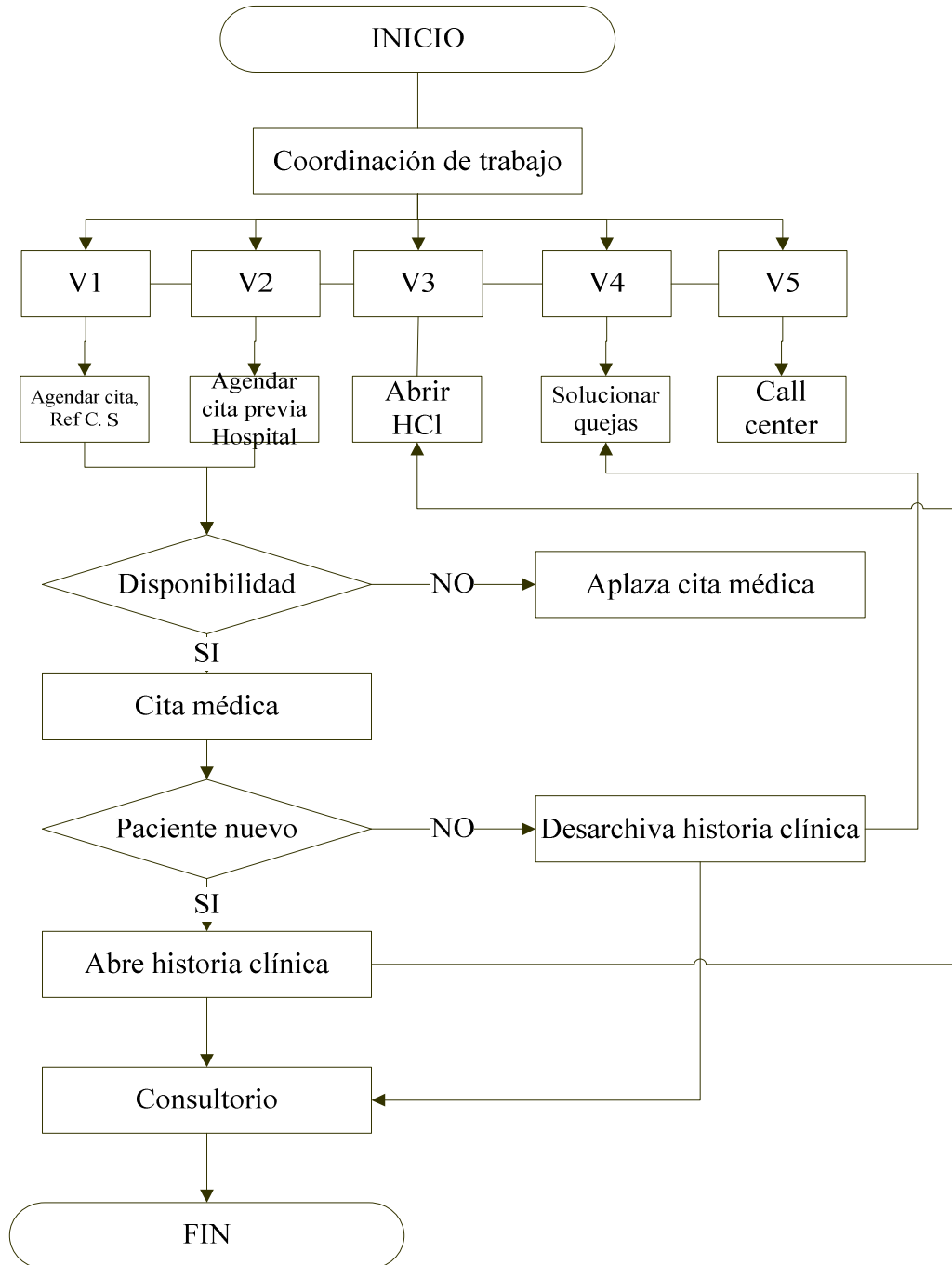


Gráfico N° 30: Estandarización proceso de atención al cliente
Elaborado por: Iveth Sánchez

FASE 4

Estandarizar habilidades y destrezas tecnológicas

CAPACITACION SOBRE EL MANEJO DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.

Objetivo:

El objetivo primordial de este curso es mostrar a los participantes que ser parte de la era de la computación no es cosa de poner en peligro sus vidas ni su patrimonio, sino que ser parte de ella es algo primordial como el saber leer y escribir.

Tabla N° 34: Estandarización de habilidades y destrezas tecnológicas.

Curso	N° de Asistentes	Lugar	Fecha de Inicio	Horas	Horario
Manejo de Equipos Tecnológicos	15	Salón Auditorio Hospital Ambato	02/01/2013 29/03/2013	1 horas diarias	15h30 a 16h30 Lunes a Viernes
Contenido:					
Introducción a la Computación					
Manejo de Microsoft Word Básico					
Manejo de Funciones Básica de Microsoft Excel.					
Introducción al Internet					
Agendamiento de referencias medicas electrónicas.					

Elaborado por: Iveth Sánchez

Contenido 1: Introducción a la Computación.

Responsable: Capacitador.

Asistentes: Personal de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

Temario:

- Breve historia de la computación
- Partes de la computadora
- Cómo prender y apagar la computadora
- Almacenamiento de Información

- Periféricos
- Los programas

Contenido 2: Word Básico 2010

Responsable: Capacitador.

Asistentes: Personal de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

Temario:

Unidad 1: Introducción a Word 2010

- Tema 1. Primer contacto con Word.
- Tema 2. Barra de Acceso Rápido y Barra de título
- Tema 3. Cinta de opciones
- Tema 4. Barra de estado
- Tema 5. Mini barra de herramientas
- Tema 6. La vista de Microsoft Office Backstage
- Tema 7. Nuevos formatos de archivo

Unidad 2: Creación de un documento

- Tema 1. Comenzando a escribir
- Tema 2. Guardar un documento
- Tema 3. Cerrar un documento
- Tema 4. Abrir un documento
- Tema 5. Crear un documento
- Tema 6. Buscar y aplicar una plantilla
- Tema 7. Cerrar Word

Unidad 3: Visualizar un documento

- Tema 1. Pantalla completa
- Tema 2. Diseño de impresión
- Tema 3. Diseño Web
- Tema 4. Esquema y Borrador

- Tema 5. Vista preliminar
- Tema 6. Visualizar varios documentos a la vez

Unidad 4: Opciones de Formato I - 2 Horas

- Tema 1. Formato de texto

Unidad 5: Opciones de Formato II

- Tema 1. Alinear, centrar y justificar un párrafo
- Tema 2. Interlineado y Espaciado en Word 2010
- Tema 3. Listas numeradas y con viñetas
- Tema 4. Tabulaciones
- Tema 5. Sangrías
- Tema 6. Portada, fondo de página, marca de agua
- Tema 7. WordArt

Unidad 6: Estilos

- Tema 1. Acerca de los Estilos
- Tema 2. Aplicando estilos
- Tema 3. Personalizando Estilos
- Tema 4. Propiedades de los estilos

Unidad 7: Navegar en un documento

- Tema 1. Panel de navegación
- Tema 2. Visualizar el documento
- Tema 3. Realizar búsquedas
- Tema 4. Buscar otros elementos en el documento

Unidad 8: Temas

- Tema 1. Aplicando Temas
- Tema 2. Personalizando un tema

- Tema 3. Guardar un tema personalizado

Unidad 9: Configurar un documento

- Tema 1. Ficha Diseño de Página
- Tema 2. Configurar un Documento desde la Vista previa

Unidad 10: Encabezados y pies de página

- Tema 1. Aplicar estilos de encabezados y pies de página
- Tema 2. Insertar Encabezados y pies de páginas personalizados
- Tema 3. Insertando otros elementos en el encabezado y pie de página

Unidad 11: Configuración de imágenes I

- Tema 1. Imágenes
- Tema 2. Para insertar una imagen desde un archivo
- Tema 3. Para insertar imágenes prediseñadas
- Tema 4. Para insertar una imagen desde una página Web
- Tema 5. Insertar una captura de pantalla
- Tema 6. Para agregar un efecto a una imagen o modificarlo
- Tema 7. Aplicar efectos artísticos a una imagen

Unidad 12: Configuración de imágenes II -

- Tema 1. Para insertar formas y dibujar
- Tema 2. Configurando imágenes
- Tema 3. Organizar imágenes
- Tema 4. Insertar gráficos de Excel

Unidad 13: Ortografía y gramática

- Tema 1. Estableciendo el idioma de corrección
- Tema 2. Corregir mientras escribe
- Tema 3. Corrector ortográfico y gramatical
- Tema 4. Función Autocorrección

- Tema 5. Otras opciones de Autocorrección

Unidad 14: Opciones de traducción

- Tema 1. Opciones de traducción
- Tema 2. Minitraductor
- Tema 3. Empezando a trabajar con el Minitraductor
- Tema 4. Traducir un archivo completo
- Tema 5. Traducir el texto seleccionado

Unidad 15: Imprimir y compartir un documento

- Tema 1. Imprimir un archivo
- Tema 2. Opciones de impresión
- Tema 3. Compartir un documento

Contenido 3: Manejo de Funciones Básica de Microsoft Excel.

Responsable: Capacitador.

Asistentes: Personal de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

Temario:

Unidad 1: Microsoft Excel 2010 Básico

- Tema 1: Introducción a Excel 2010
- Tema 2: Libros y hojas
- Tema 3: Introducir datos (I)
- Tema 4: Introducir datos (II)
- Tema 5: Modificar hojas
- Tema 6: Organizar e imprimir hojas
- Tema 7: Formato de celdas

Unidad 2: Microsoft Excel 2010 Avanzado

- Tema 1: Fórmulas
- Tema 2: Funciones
- Tema 3: Formato avanzado de celdas
- Tema 4: Temas y formato condicional
- Tema 5: Más sobre la edición de la hojas
- Tema 6: Crear gráficos
- Tema 7: Colocar datos en la Web.

Contenido 3: Introducción al Internet.

Responsable: Capacitador.

Asistentes: Personal de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

Temario:

Unidad 1: Introducción a Internet

- Tema 1: Breve historia de Internet
- Tema 2: Las páginas web
- Tema 3: Tips de navegación

Unidad 2: Correo electrónico

- Tema 1: Alta de una dirección de correo electrónico
- Tema 2: Entrando al correo electrónico
- Tema 3: Enviando un correo electrónico
- Tema 4: Enviando un correo electrónico con archivos adjuntos .
- Tema 5: Leyendo correos
- Tema 6: Respondiendo correos
- Tema 7: Reenviando correos
- Tema 8: Administrando mi correo (carpetas, contactos y mantenimiento)

Contenido 4: Agendamiento de referencias medicas electrónicas.

Responsable: Capacitador.

Asistentes: Personal de Estadística del Hospital Provincial Docente Ambato.

Temario:

Unidad 1: Introducción al Modelo de Atención MAIS.

- Tema 1: Que es el Modelo de Atención Integral de Salud.
- Tema 2: Políticas.
- Tema 3: Formularios a utilizar en el MAIS

Unidad 2: Referencias medica.

- Tema 1: Como recibir una referencia médica.
- Tema 2: Programar una cita médica en el calendario del SIRAM
- Tema 3: Modificar citas medicas
- Tema 4: Recibir y agendar citas medicas a través de correo electrónico
- Tema 5: Trabajar con Skype para recibir referencias medicas electrónicas.

FASE 5

Estandarizar la norma de atención al cliente

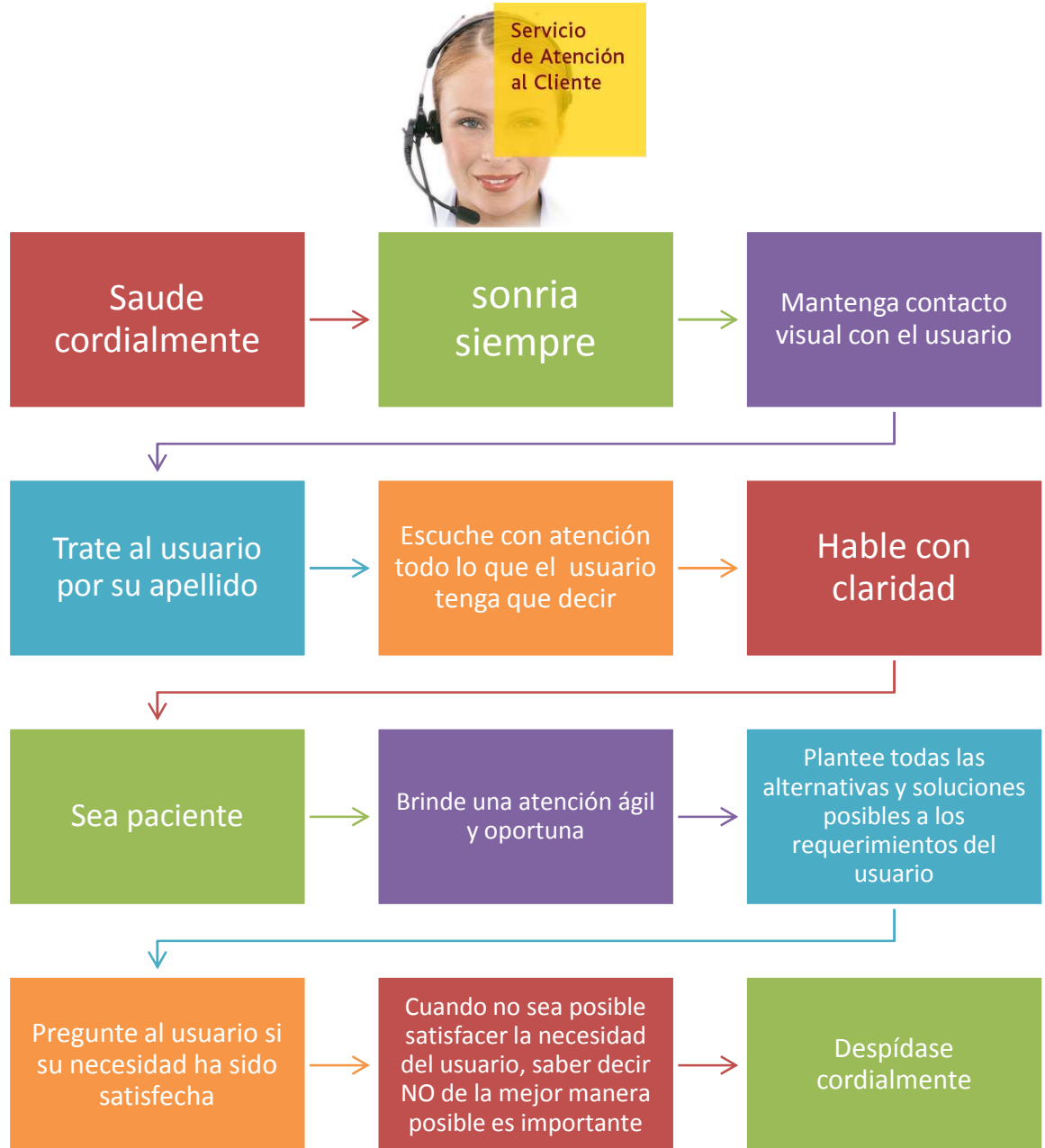


Gráfico N° 31: Estandarizar la norma de atención al cliente

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Iveth Sánchez

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la presente propuesta estará a cargo de la Líder del Departamento de Estadística del HPDA en su calidad de Jefe administrativa con la coordinación del Departamento de Recursos Humanos y Gerencia para una mejor ejecución y posterior evaluación del desempeño laboral y satisfacción al cliente.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO ESTADÍSTICA HPDA

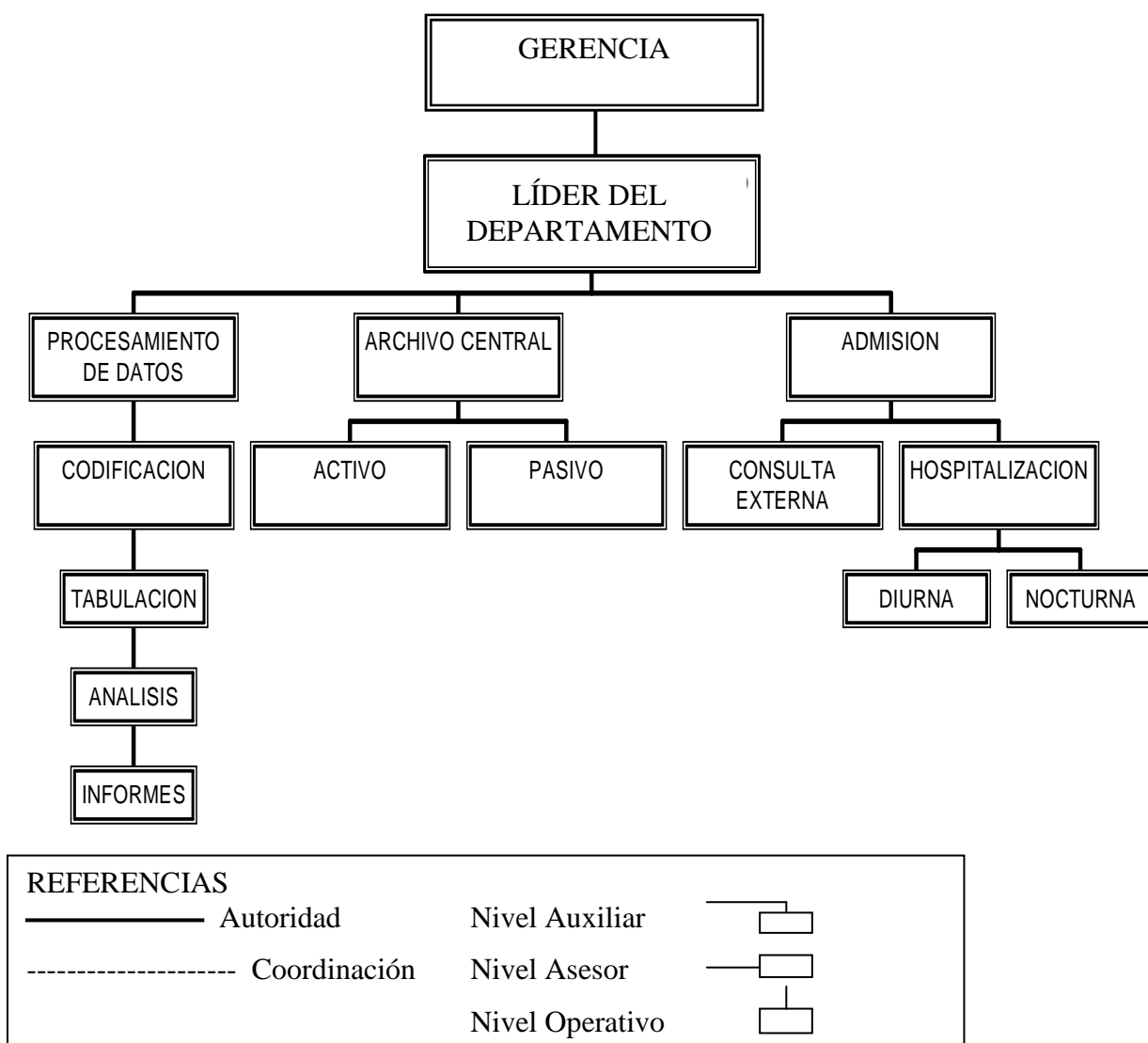


Gráfico N°32: Organigrama Departamento Estadística HPDA
Fuente: Departamento de Estadística del HPDA, Noviembre 2012
Elaborado por: Iveth Sánchez

6.9 PLAN DE MONITOREO DE LA PROPUESTA

Tabla N°35: Plan de monitoreo

FASES	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Sensibilización	Sensibilizar al personal de la Sección de Consulta Externa del Dpto. Estadística del HPDA sobre los mecanismos de coordinación del trabajo para mejorar el desempeño laboral que influye en la satisfacción al cliente	Reuniones con el personal de Consulta Externa Admisión Procesamiento de Datos	Flujograma de nuevo proceso de atención al cliente	1 semana	Investigador
Planificación	Planificar las capacitaciones para estandarizar las habilidades y destrezas tecnológicas	Planificación de Elaboración de cronograma de capacitación	Cronograma de capacitación	1 semana	Líder Estadística Jefe RR HH Gerente HPDA
Ejecución	Ejecutar los mecanismos de coordinación de trabajo para mejorar el desempeño	Aplicar el nuevo proceso de atención al cliente	Documentos Fichas Solicitudes de crédito	1 semana	Líder Estadística Jefe RR HH Gerente HPDA
Evaluación	Evaluar la ejecución de la propuesta	Elaboración de encuestas y cuestionarios Informes	Cuestionarios estructurados sobre el desempeño laboral que influye satisfacción al cliente de la Sección de Consulta Externa	Semestralmente	Líder Estadística Jefe RR HH Gerente HPDA

Elaborado por: Iveth Sánchez.

6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla N°36: Previsión evaluación

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. ¿Quienes solicitan evaluar?	Gerente del HPDA Líder de Estadística del HPDA
2. ¿Por qué evaluar?	Para medir la evolución de los Objetivos propuestos.
3. ¿Para qué evaluar?	Lograr un excelente desempeño de las funciones del trabajador, que permita tener clientes satisfechos.
4. ¿Qué evaluar?	El desempeño de los trabajadores que influye en la satisfacción del cliente.
5. ¿Quién evalúa?	Facilitadores
6. ¿Cuándo evaluar?	Diciembre 2013
7. ¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones.
8. ¿Con que evaluar?	Elaboración de encuestas y cuestionarios Informe

Elaborado por: Iveth Sánchez.

6.11 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Tabla N° 37: Presupuesto

RUBRO	VALOR
CAPACITADOR	1500
SUMINISTROS DE OFICINA	80
IMPRESIONES	60
TOTAL	1640

Elaborado por: Iveth Sánchez.

6.12 CRONOGRAMA

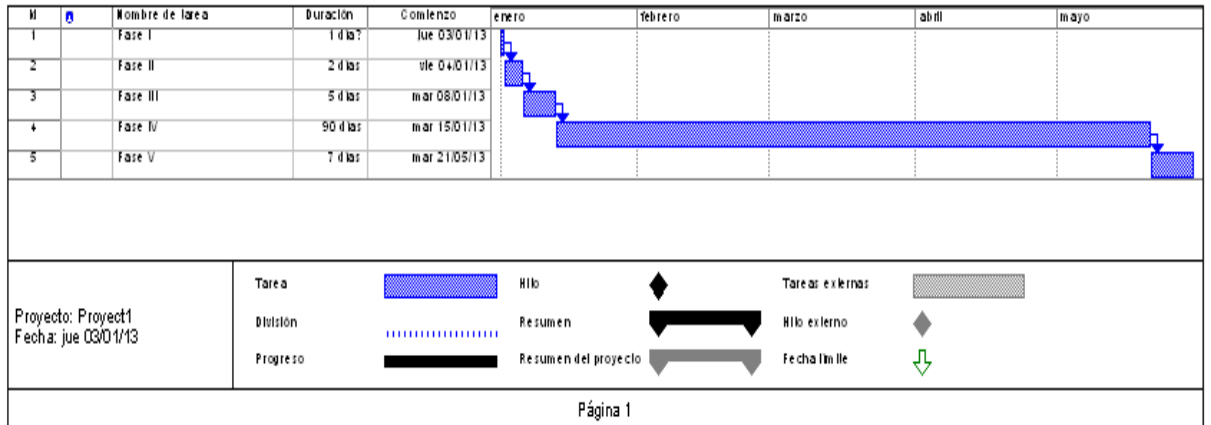


Gráfico N°33: Cronograma propuesta
Elaborado por: Iveth Sánchez

BIBLIOGRAFÍA

BARCOS, S. J. (2002) .Administración I – Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

BARQUERO José y otros. (2007), Marketing De Clientes, 2da. Edición, McGraw Hill/ Interamericana, España. Pág. 37

BONACHE, J.; CABRERA A., (2006), Dirección de Personas, Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI, 2da. Edición Pearson Educación S. A, España.

CHASE, R., (2005). Administración de la Producción y Operaciones para una JACOBS, R. y Ventaja Competitiva. 10ª. Edición. Editorial McGraw – Hill. AQUILANO, J. México. Pág. 7.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002) “La administración de recursos humanos. Ed. McGraw Hill. 2da. Edición. Bogotá. Pág. 9, 222,

CHIAVENATO Idalberto, (2011) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. 9na. Edición, McGraw Hill S.A. México. Pág. 322.

DOLAN, Simón L. y otros, (2007). Gestión de los Recursos Humanos. 3era. Edición. Mc Graw Hill/interamericana, España.

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. (2005). Calidad Total y Productividad. McGraw Hill Interamericana Editores. S.A. de C. V.

- HELLRIEGEL Don, SLOCUN John (2004) Comportamiento Organizacional Decima 10ma-Edicion Editorial Internacional Thomson S.A México.
- JOHNMARSHALL Reeve, (2010). Motivación Y Emoción. 5ta. Edición, McGraw Hill /Interamericana México.
- JOSEP ALET, (2000). Marketing Relacional Editorial Gestión, 2da. Edición, España.
- PALMERO, Francisco. (2008) Motivación y Emoción. McGraw HILL / Interamericana. Madrid – España.
- OLVERA ROMERO Ileana. (2009). El Cliente Y La Calidad En El Servicio. Editorial Trillas S.A. México.
- ROBBINS, S.y otros. (2009) Comportamiento Organizacional. 13era. Edición, Pearson Educación, México.
- SHERMAN A., SHELL S. (2003), Administración De Recursos Humanos. International Thompson Editorial. Madrid España.

LINKOGRAFÍA

- http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_la_calidad_personal_y_la_calidad_en_el_servicio_al_cliente-calidad_en_el_servicio_al_cliente/11503-9
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
- <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- http://www.microsoft.com/business/smb/eses/marketing/beneficios_atencion_cliente.mspx

ANEXOS

Anexo

Árbol de problemas

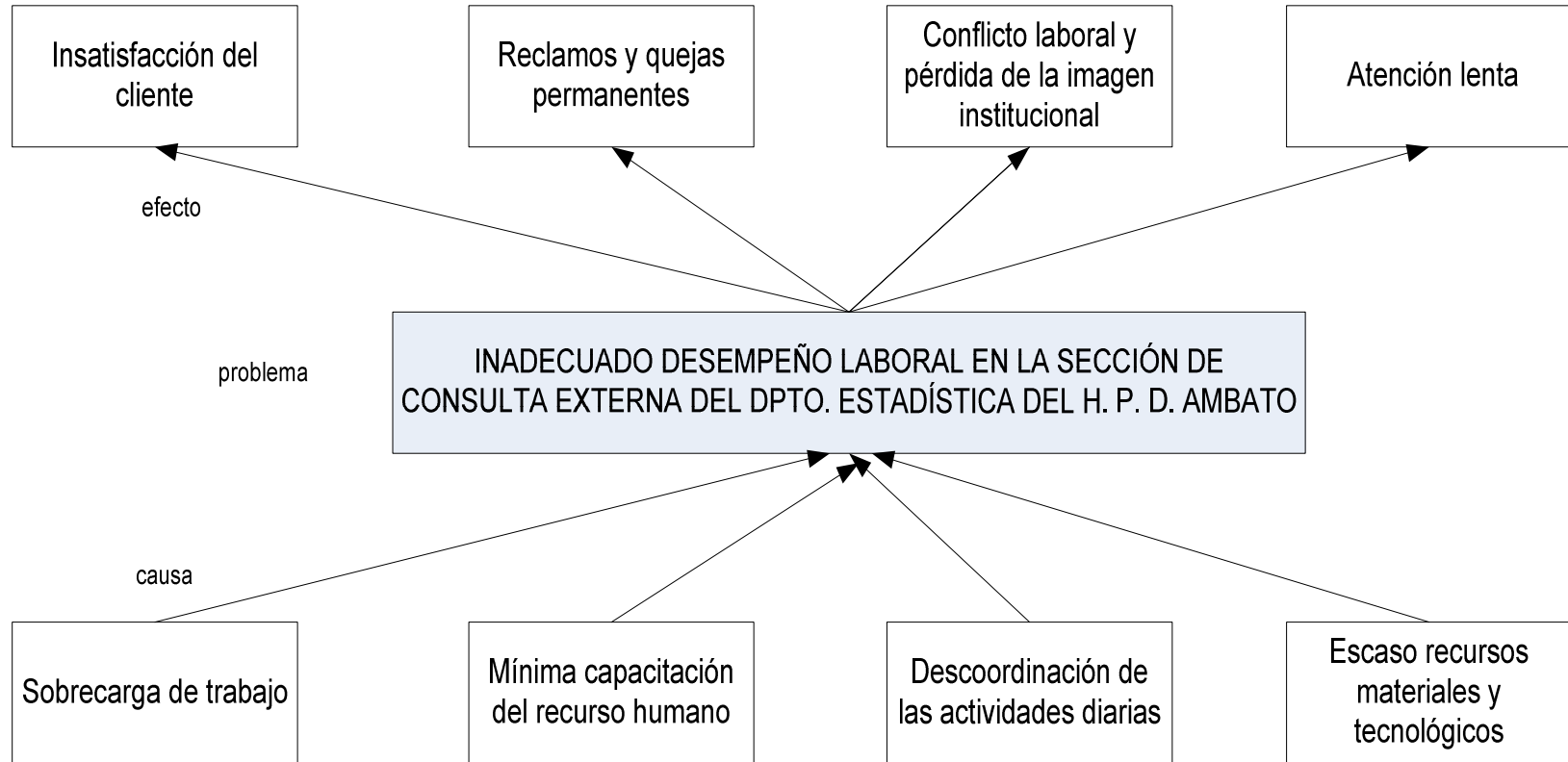


Gráfico N°1: Árbol de problemas
Elaborado por: Iveth Sánchez

Anexo
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS Y CLIENTE INTERNO DE LA SECCION DE CONSULTA EXTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DEL HPDA.

Objetivo: Identificar de qué manera inadecuado desempeño laboral del personal de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del HPDA influye en la satisfacción a cliente

Instrucciones:

A continuación se presentan varias preguntas, contesté con una X en la opción deseada, recuerde que la exactitud y veracidad de las mismas son de importancia para el estudio a realizar.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA SECCIÓN DE CONSULTA EXTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DEL HPDA		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE
No	CUESTIONARIO	5	4	3	2	1
1	¿Recibió usted una atención ágil y oportuna?					
2	¿Se cumple el horario de atención al público establecido?					
3	¿El trato recibido por parte del personal de Estadística fue considerado y amable?					
4	¿Observó usted coordinación en la atención al cliente?					
5	¿Fue orientado sobre el nuevo proceso de reserva de turnos?					
6	¿En la atención recibida existió distinción de raza y condición social?					
7	¿Se sintió satisfecho con la atención recibida?					
8	¿Considera usted que el personal de Estadística está calificado para la atención al cliente?					
9	La atención recibida respondió a los requerimientos de sus necesidades?					
10	¿Considera Ud. necesario implementar mecanismo de coordinación de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en la satisfacción al cliente?					

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA SECCION DE
CONSULTA EXTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DEL HPDA.**

Objetivo: Identificar de qué manera inadecuado desempeño laboral del personal de la Sección de Consulta Externa del Departamento de Estadística del HPDA influye en la satisfacción a cliente

Instrucciones:

A continuación se presentan varias preguntas, contesté con una X en la opción deseada, recuerde que la exactitud y veracidad de las mismas son de importancia para el estudio a realizar.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA SECCIÓN DE CONSULTA EXTERNA DEL DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DEL HPDA		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE
No	CUESTIONARIO	5	4	3	2	1
1	¿Se siente integrado al departamento de Estadística?					
2	¿Conoce sus funciones y responsabilidades?					
3	¿Existen buenas condiciones ambientales en su puesto de trabajo?					
4	¿Se siente realizado en su trabajo?					
5	¿Existe comunicación fluida con sus compañeros de trabajo?					
6	¿Posee todos los recursos necesarios para su desempeño laboral?					
7	¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor diaria?					
8	¿Soluciona inmediatamente cualquier inconveniente que surge con el cliente?					
9	¿Recibe capacitación permanente para mejorar su desempeño laboral?					
10	¿Considera Ud. necesario implementar mecanismo de coordinación de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en la satisfacción al cliente?					

GRACIAS POR SU COLABORACION