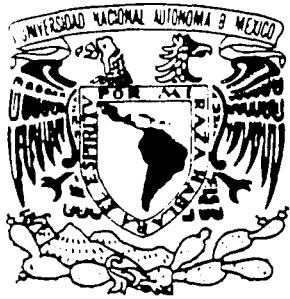


80661
43



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

"El Clima Organizacional y su impacto en la vida laboral de una dependencia del
Sector Salud"

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Sánchez Monjaraz Ventura Germán.

Tutor: M.D.H. Rafael Zavala Ortiz.

Asesor de apoyo: Ricardo Varela Juárez



México, D.F. octubre de 2003

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**



**Programa De Posgrado En Ciencias De La
Administración**

OFICIO: PPCA/EG/2003

ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General De Administración Escolar
De Esta Universidad
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe De La Unidad De Administración Del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Ventura Germán Sánchez Monjaraz**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M.A. Pedro Márquez Fernández	Vocal
M.A. Samuel Hernández López	Secretario
M.A. Bernardo Vargas Negrete	Suplente
M.D.H. Rafael Zavala Ortíz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 31 de octubre de 2003.
El Coordinador Del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

Ante mí la Dirección General de Administración de la UNAM a través de su oficina de Asesoría Jurídica y el suscrito, se otorgó el presente documento a Ventura Germán Sánchez Monjaraz, en presencia de los señores: **Ventura Germán Sánchez Monjaraz**
RECIBIDO EN: 12-XI-03.

2

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nota aclaratoria:

Con el propósito de que nuestra investigación pudiera contar con un análisis más profundo en lo referente al estudio de las organizaciones, optamos por utilizar el concepto de cultura organizacional, considerando que es una categoría más amplia y que dentro de esta se incluye el término de clima organizacional. Además, creemos que es útil hacer tal aclaración para satisfacer la condición de la relación que debe guardar el título de la obra con el contexto teórico.

Índice

	Página
Introducción	
Capítulo I (Marco Teórico)	
Cultura organizacional	
1. Antecedentes y desarrollo histórico	1
2. Definición	4
3. importancia de la cultura organizacional	6
4. Características de la cultura organizacional	7
5. Valores culturales	8
6. Cultura y cambio organizacional	11
7. Proceso de cambio	13
8. Modelos de investigación de la cultura organizacional	14
9. Ventajas y desventajas de los diferentes modelos	40
10. Características generales de la cultura organizacional	39
11. Influencia del medio ambiente y la cultura organizacional	42
Capítulo II (Marco referencial)	
Medio ambiente	
1. Entorno de la cultura organizacional en el Sector Salud	44
2. Sistema de Salud Hidalguense	48
3. Estructura orgánica	50

4. Modelo de atención a la salud	53
5. Infraestructura del primer nivel	59
6. Atención hospitalaria	59
7. Laboratorio Estatal de Salud Pública	59
8. Centro Estatal de Transfusión sanguínea	59
9. Enfermedades de importancia epidemiológica	60
10. Actividades administrativas	63
11. La relación dependencia con calidad y sistemas de competencia	65

Capítulo III (Metodología)

Diseño de investigación

1. Importancia de la investigación	74
2. Justificación de la investigación	74
3. Planteamiento de la investigación	75
4. Objetivos de la investigación	76
5. Variables	77
6. Hipótesis	81
7. Tipo de investigación	81
8. Criterios de inclusión y exclusión	82
9. Población objetivo	82
10. Selección de la muestra	82
11. Instrumento de medición (cuestionario)	85
12. Prueba piloto	94
13. Validez y confiabilidad	94
14. Prueba de campo	96
15. Tabulación	96

16. Análisis estadístico aplicado	96
-----------------------------------	----

Capítulo IV (Interpretación y Análisis)

Aplicación de la estadística

4.1 Interpretación de resultados (estadística descriptiva)	98
4.2 Prueba de hipótesis (estadística inferencial)	114
4.3 Instrumento de rechazo o aprobación de hipótesis	116
4.4 Comportamiento de las variables	117

Capítulo V (Conclusiones)

Consideraciones cualitativas y cuantitativas

5.1 Comprobación cuantitativa	132
5.2 Prioridad por parámetros.	133
5.3 Análisis por parámetro	136

Capítulo VI (Propuestas)

Diseño de Programa de Capacitación

Objetivos

Estrategias y métodos

Perfil del empleado eficaz

Pensamiento grupal

I. Taller de Búsqueda

II. Taller de educación para la capacitación.

6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

Anexos estadísticos

Introducción

La variable "cultura" ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

El desglose de la investigación lo conforman seis capítulos, dentro de los cuales el objetivo es evaluar los diferentes parámetros que componen la cultura organizacional nos va a permitir identificar el perfil del empleado.

Capítulo I. Se citan las definiciones y conceptos más representativos de la cultura organizacional así como sus fases. Además, se describen las propuestas de los autores más representativos.

Capítulo II. Se cita el entorno de la cultura organizacional, el sistema de salud Hidalguense, Estructura orgánica, Modelo de atención de salud, Atención hospitalaria primer y segundo nivel, Laboratorio estatal de salud pública Centro estatal de transfusión sanguínea, Enfermedades de importancia epidemiológica, Actividades administrativas, Evaluación de calidad y sistema de competencias laboral.

Capítulo III. En este apartado se encuentra la parte medular de nuestro trabajo. Donde se establece y descansa nuestra propuesta metodológica, la cual está conformada de la

siguiente manera: Importancia de la investigación, Justificación de la investigación, Planteamiento del problema, Objetivos de la investigación, Variables, Hipótesis, Tipo de investigación, Criterios de inclusión y exclusión, Población objetivo, Selección de la muestra, Prueba piloto, validez y confiabilidad, Prueba de campo, Tabulación y Análisis estadístico.

Capítulo IV. Se describe lo relacionado a la interpretación y análisis de la información obtenida en la investigación de campo. Aquí se utilizó la estadística descriptiva, diseño de prueba de hipótesis, consideraciones de la hipótesis de investigación, mecanismos de rechazo o aprobación de hipótesis del modelo factorial general. Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario se obtuvieron utilizando el software SPSS (Statistics Package Sciencies Social) para Windows 10.0, cuya función importante recaerá en describir las frecuencias relativas de cada elemento que pertenece a varias categorías de las variables establecidas.

Capítulo V. Se establecen en forma general las conclusiones y se trataron bajo dos consideraciones; la primera por parámetro y la segunda por factores indispensables de la cultura organizacional.

Capítulo VI. Se propone líneas de acción muy precisas cuyo objetivo es su aplicación gradual, que coadyuve a la dependencia a mejorar la participación y creatividad de todo el personal administrativo de base.

Bibliografía. Se citan los diferentes libros y revistas que se utilizaron como bibliografía básica, con el objeto de que aquellas personas interesadas en el tema ahonden aún más en el rubro de cultura organizacional.

Se presenta un anexo que contiene las corridas descriptivas e inferenciales que dan sustento comprobatorio a nuestra investigación.

Capítulo I (Marco teórico) Cultura Organizacional

1. Antecedentes y desarrollo histórico

Durante los últimos veinte años en las disciplinas preocupadas por el tema de las organizaciones se ha ido consolidando la idea de que estas poseen cultura, recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos. Por otro lado, han sido las contribuciones de ingenieros industriales, administradores, sociólogos, antropólogos, economistas etcétera, quienes han desarrollado un nuevo enfoque de desarrollo administrativo que se ha traducido en la elaboración de teorías sobre cultura organizacional. A éstos, se le suma el creciente interés de la psicología organizacional en el tema y los avances en Desarrollo Organizacional por parte de ésta.

Los primeros intentos por abordar las organizaciones desde percepciones sociales y culturales se manifiestan de una forma categórica a mediados del siglo XX. El psicólogo Elton Mayo, cuestionó los supuestos de la teoría de la administración científica que hasta ese momento había dominado (de la mano de Frederick Taylor y Henry Farol). Esta perspectiva, bajo el modelo de producción en línea que postulaba que las organizaciones debían de ser diseñadas siguiendo un modelo científico.

Mayo (además de los psicólogos motivacionales Kurt Lewin y Abraham Maslow)¹ fundó una nueva forma de pensamiento administrativo que se denominó la escuela de las relaciones humanas y que entendía a las organizaciones desde la óptica del personal antes que los procesos técnicos involucrados. De esta manera, Mayo desestimó la hipótesis del individuo aislado maximizador del salario de la escuela científica y fue el primero en entender a las organizaciones como instancias cooperativas donde la motivación del trabajador provenía del interés por llevarse bien entre sí.

Chéster Barnard, debe contarse como antecedente para los estudios culturales de las organizaciones. Barnard puede identificarse como uno de los personajes más influyentes en

¹ Maslow, H. Abraham. "Eupsychian Management". Homewood, Richard D. Irwin. 1965. p.p. 114

la llamada escuela de las relaciones humanas. Propuso, que "las organizaciones eran por naturaleza sistemas cooperativos que no pueden dejar de serlo. Además, afirmaba que las organizaciones poseen un sustrato moral que es guía para sus objetivos y legitimador de su autoridad tanto internamente como al resto de la sociedad. De la misma manera, se preocupó por la moralidad de las organizaciones y consideraba al individuo como objeto de investigación y a la cooperación como valor central de toda organización"².

No obstante, pensaba, las organizaciones son más que personas, tecnología, insumos, etcétera, que están formadas por fuerzas resultantes de la coordinación de las personas y su ecuación de personalidad.

Desde la fenomenología organizacional de Barnard se inspiraron muchas investigaciones e investigadores. Una de las más influyentes es sin duda, la llamada escuela institucional de inspiración netamente sociológica y promovida por Philip Selznick Selznick, un sociólogo interesado en aspectos políticos de las organizaciones logrando algo de fama tardíamente por sus estudios sobre el partido comunista. Apoyándose, en la teoría funcional-estructuralista y modelos orgánicos se proponía observar a las organizaciones desde su historia y adaptaciones ambientales destacando su estructura y procesos.

Propuso entender a estas formaciones sociales desde una doble perspectiva que etiquetaba a las organizaciones como la variante racional de un todo que se complementaba con las instituciones que eran las relaciones sociales reales dentro de estos sistemas. Se le reconoce como una de las primeras aproximaciones sociológicas a las organizaciones y habría que destacar, tres aportes fundamentales para la emergencia de los estudios culturales.

En primer lugar, su interés en destacar que las organizaciones llevan una vida propia más allá de los deseos de sus directivos y personal.

² Barnard, Chester. The Functions of the Executive (Harvard Business School Press, 1938); e Organization and Management (Harvard Business School Press, 1948).

En segundo lugar, el énfasis puesto por estos investigadores en la comprensión de las organizaciones desde una perspectiva totalizadora y no restringida a ciertos aspectos de ellas.

Por último, y quizás la más importante, la relevancia dada por esta escuela a la influencia del entorno en las organizaciones como factor importante dentro de su operar, asunto que en gran medida da por hecho el inicio de los estudios culturales.

Desde la escuela sociológica institucional y de la llamada escuela de las relaciones humanas provienen gran parte de los planteamientos posteriores para el enfoque culturalista. Este interés puede ubicarse a fines de los años setenta e inicios de los ochenta y ha tenido auge dentro de la teoría administrativa y las ciencias sociales preocupadas de estos temas.

Su emergencia se enmarcar históricamente en tres áreas.

1ª. Económico empresarial. Ante el éxito de la empresa japonesa para las teorías administrativas vigentes en la época. En segundo lugar, la globalización de mercados y la generación de un entorno altamente inestable provocaron cambios drásticos en las empresas que las forzó a introducir modificaciones en su interior que requerían el conocimiento y manejo de su propia identidad. Por último, el éxito de las llamadas empresas excelentes que comenzaron a hacerse de fama gracias a su gestión innovadora frente al cambio, por sus líderes y su cultura.

2ª. Sociopolítico. La creciente tecnocracia de la vida social y la crisis del estado bienestar viene de la mano con el redescubrimiento de solidaridades primarias en áreas insospechadas. Segundo, una nueva concepción del éxito en términos humanos, de calidad de vida, del trabajo como comunidad, etcétera.

3ª. Científico sociocultural. La conciencia de que la realidad social sólo puede entenderse, dada su creciente complejidad, mediante una "racionalidad ampliada" más que la mera instrumentalidad, más holística y centrada en los procesos mentales. En segundo término, por la crisis de la idea de progreso técnico y la emergencia de las posturas postmodernas respecto de los logros científicos y la política tradicional. Por último, la conciencia de hallarse

frente a una nueva realidad sociocultural basada en la diversidad y contraria a la racionalidad burocrática antes imperante y ahora inoperante.

Por último, comienzan a editarse numerosas publicaciones sobre cultura organizacional como elemento de adaptación y éxito para las organizaciones.

2. Definición.

Las organizaciones tienen como propósito la supervivencia y transitan por diferentes ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y son micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

2.1 Robbins, Stephen. Concibe a las organizaciones como "culturas que constituyen un fenómeno reciente. Hace algunos años las organizaciones eran consideradas como un medio racional que era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas que poseían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etcétera.

Pero las organizaciones, son más que eso, como los individuos; son rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización"³.

2.2 Davis, Keith. Considera que las definiciones de cultura están identificadas con "los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje sistemático y continuo de los individuos; además, señala que se brinda una importancia significativa a los procesos de sensibilización como parte del cambio de la cultura organizacional"⁴.

³ Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial. Prentice-Hall. México 1989. p.p. 15 .

⁴ Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México. 1997. p.p.56

2.3 Delgado, C.E. Sostiene que la cultura "es la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"⁵.

2.4 Schein, Edgar. "Se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

Distingue varios niveles de cultura:

a) Supuestos básicos;	b) Valores o ideologías;
c) Artefactos	d) Prácticas.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar"⁶.

2.5 Handy, Charles. Plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

1. **Cultura del poder.** Se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.

2. **Cultura del rol.** Es identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

3. **Cultura por tareas.** Está fundamentalmente apoyada en el trabajo que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

⁵ Delgado, C. E., "La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor". Informe. U.S.B., Caracas.

⁶ Schein, Edgar H. "Psicología de la Organización", Editorial. Prentice Hall. 1982, p.p. 78

4. **Cultura centrada en las personas.** Como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización"⁷.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

3. **Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. De tal manera que, la cultura nace sin lugar a dudas en la sociedad, se administra mediante los recursos que se le otorgan y representan un factor que fomenta el desarrollo.

Otros autores, añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn que plantean que "las investigaciones que se han desarrollado están sustentadas en métodos cualitativos donde resulta difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se descansa en suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes"⁸.

Por otra parte, La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Déla y Kennedy ven a la cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

⁷ Handy, Charles. "Como Comprender las Organizaciones". Ediciones Apostrofe. Río de Janeiro. 1978. p.p 94.

⁸ Katz y Kahn. "Psicología Social de las Organizaciones". Editorial. Trillas. México. 1995. p.p 67..

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarias, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin sostiene que "es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones"⁹.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, citado por Newstrom, cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

4. Características de la cultura organizacional

Con respecto a las características de la cultura Davis plantea que "las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares.

⁹ Guerin, Wils, Lovarn. "Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos". Editorial Legis. Bogotá 1992.. p.p 23.

Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura"¹⁰.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, "la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias" ¹¹.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales, están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

5. Valores culturales.

"Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional"¹²

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y

¹⁰ Davis. Keith. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Editorial Mc Graw Hill. México. 1993. p.p 43

¹¹ Guédez. Víctor. "Gerencia, Cultura y Educación". Editorial Tropykos / CLACDEC, Caracas 1996. p.p 89.

¹² Denison, Daniel "Cultura Corporativa". Editorial Legis. Bogotá 1991. p.p. 56.

Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Según Robbins, los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros.

Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente, son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

5.1 Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas, sociales y culturales.

"Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización"¹³.

5.2 Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender; enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y, actuar el valor convertirlo en un hábito, entendido como la integración del conocimiento.

5.3 Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización. Otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crea condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su

¹³ Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice-Hall, México 1991. p.p. 134

parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

6. Cultura y cambio organizacional

Las tendencias que marcan el desarrollo del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

6.1 Naturaleza del cambio en la cultura organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión preactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que, puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

6.2 Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que "los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966).

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante"¹⁴.

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones,

¹⁴ Bennis, W. "Transformative Power and Leadership". University of Illinois Press. USA. Illinois 1984.

consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes administran el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

7. Proceso de Cambio

Los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

7.1 Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran.

Kurt Lewin, citado por Naím (1989) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio.

En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización,

pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual es una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

8. Modelos de investigación de la cultura organizacional.

La tarea de investigar la cultura consiste en traer a la superficie las premisas que están soterradas. El hecho de no ser cuestionadas hace que no sean revisadas y adaptadas a la realidad. La revelación aunque pequeño provocar cambios.

Fleury señala tres posturas diferentes frente a un estudio de cultura. La postura adoptada influenciará todo el proceso de investigación pues está sustentada por una perspectiva teórico metodológico específica.

“La postura empírica. Puede ser escrita como la de un fotógrafo de la realidad por no partir de una realidad previa más, sin ir construyendo el trabajo con base en los datos obtenidos a partir de la información colectada se formula hipótesis y teorías.

La postura del antropólogo. El investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, lo cual va siendo modificado y adaptado a la realidad. El antropólogo actúa como un observador, cuestionando el significado de las formas simbólicas.

La postura clínica. El investigador va al campo con un referencial teórico previo pero parte de una demanda de la organización, teniendo como función promover estudios al interior de la organización y proporcionar mejoras a la misma"¹⁵.

Existen un sinnúmero de propuestas que han abordado al concepto abordar la cultura organizacional desde su perspectiva muy personal con el propósito de resolver el problema de los sistemas de principios y valores que las organizaciones adoptan. Para ello, es necesario señalar que gran parte de las investigaciones que se han concretado son de tipo híbrido, ya que, dentro de su desarrollo han considerado las diferentes corrientes de la administración así como también se han auxiliado de las nuevas herramientas administrativas; de tal manera, que resulta difícil ubicar a los expertos de la cultura organizacional en una determinada tendencia.

Por último, se citan y analizan lo que a nuestro juicio son los principales autores que proponen un método y señalan procedimiento.

8.1 Modelo Schein, Edgar.

El autor se caracteriza por ser uno de los primeros especialistas en analizar la cultura organizacional; sus estudios lo dividimos en dos grandes propuestas mismas que obedecen a diferentes etapas que se caracterizan por ser complementarias.

8.1.1 Primera propuesta.

La primera la podemos ubicar en la década de los años ochenta y está conformada por las siguientes acciones:

1. Proceso de socialización. Los nuevos miembros se les induce con la aplicación de entrevistas de parte de los agentes socializadores. Algunos aspectos no son contemplados en esta etapa pues no todos los aspectos de la cultura son mostrados a los recién llegados.

¹⁵ Fleury, M.T. "A cultura da qualida de ou a qualidade da mudança". In: FERRETI, C.J. (org) - Tecnologias, trabalho e educação : um debate multidisciplinar. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

2. Incidentes críticos. Con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas. Con este método se puede identificar los períodos de formación de la cultura. En cada incidente crítico se debe identificar lo que fue hecho, por qué fue hecho y que resultó.

3. Creencias y valores de los fundadores de la cultura. Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de la persona en la organización.

4. Diseminación de la recolección de información. Se debe discutir (dando atención especial a las anomalías y características sorprendentes) en conjunto con una persona integrante de la organización que este interesada en la revelación de las premisas culturales.¹⁶

8.1.2 Segunda propuesta.

La proposición citada corresponde a la segunda mitad de la década de los ochentas y tiene como referente teórico el capítulo V. del libro "Organización cultura y liderazgo" la cual, es descrita por el autor como una entrevista clínica interactiva realizada entre el investigador e informantes motivados que están insertos en la cultura a ser analizada.

Este aspecto parece es importante y es destacado pues influenciará en la elección de los participantes. Aquí ya no vale la regla de una muestra aleatoria, siendo más indicada una muestra intencional.

Por otro lado, para el autor la cultura de una empresa solamente puede ser despejada a partir del esfuerzo mutuo entre el investigador y una persona dentro de la organización.

Supuestos derivados de la propuesta.

Primero. Es necesario evitar la subjetividad del investigador, ya que no conoce la cultura organizacional de la empresa a la que le brinda la consultoría en este caso es necesario que

¹⁶ Schein, Edgar. "Cultura organizacional, En Organization Dynamics", 1983

una persona de la organización colabore con el investigador que le ayude a corregir o complementar sus interpretaciones.

Segundo. El investigador debe aplicar toda su experiencia profesional y debe abordar un sinnúmero de métodos y procedimientos para hacer comprensible los propósitos de la consultoría.

Por otro lado, la naturaleza de este trabajo puede ser comparada con la tentativa de conducir a la superficie algo que está oculto y que no puede ser revelado deliberadamente. Esto quiere decir, que la cultura huye de nuestra percepción es perfectamente visible una vez que llegue a la superficie de la conciencia.

Para Schein, revelar la cultura implica desvendar los supuestos básicos de las cinco dimensiones:

1. Relación de la organización con el ambiente externo.

- a. Reconstrucción y análisis de la historia de la organización.
- b. Identificación de la actuación de la gerencia en cada etapa.
- c. Localización de los padrones y temas comunes en los diferentes períodos.
- d. Verificación de los supuestos que sustentaron las decisiones tomadas.

2. Naturaleza de la realidad y de la verdad

- a. Identificación de un conjunto de decisiones estratégicas.
- b. Clasificación de las diferentes decisiones.
- c. Identificación del tipo de criterio de empowerment.

2.1 Naturaleza del tiempo.

- a. Identificación y análisis de temporalidad (pasado, presente y futuro).
- b. Antecedentes de los sistemas y procedimientos utilizados en la organización.
- c. Identificación de las variaciones permitidas en las metas finales.
- d. Verificación del tamaño y del tiempo exigido para cada compromiso asumido
- e. Análisis de la utilización del tiempo del reloj u otro tiempo registrado.

2.2 Naturaleza del espacio

Schein considera que esta área no puede ser encontrada fácilmente a través de un análisis formal con cuestiones específicas, sugiere que se haga un grupo de discusión con el objetivo de exponer diferentes situaciones organizacionales.

3. La naturaleza de la naturaleza humana

- a. Identificación de los individuos que han conformando la organización.
- b. Análisis del reclutamiento, selección y criterios de promoción
- c. Análisis de los criterios de evaluación.
- d. Análisis de las recompensas y de los sistemas de control.

3.1 La naturaleza de la actividad humana.

- a. Identificación del conjunto de problemas enfrentados por la organización.
- b. Identificación de las estrategias para lidiar con estos problemas

c) Identificación del abordaje adoptado actualmente y verificación de su repetición.

4. Sugestión Alternativa

a. Identificación de los líderes recientes.

b. Identificación de los miembros de la organización.

5. La naturaleza de las relaciones humanas.

a. Identificación del grupo de decisiones y análisis.

b. Examen de historias para descubrir como las personas relatan a otras de la organización.

c. Examen de los incidentes críticos.

En cada una de las cinco premisas, Schein sostiene que debe encontrar el patrón básico de premisas que están subyacentes, cruzando las diversas informaciones y contrastándolas con las reglas de comportamiento vigentes pues las premisas culturales se traducen objetivamente tanto en prácticas institucionales como en comportamiento.

8.2 Modelo de Casares, David y Siliceo, A. Alfonso.

Para este autor, la cultura organizacional es la verdadera fuerza vital de las empresas, las máquinas y la tecnología son instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos"¹⁷

De acuerdo a un análisis minucioso se pueden identificar los siguientes supuestos que determinan de una manera significativa la cultura organizacional:

¹⁷ Casares, David y Siliceo Alfonso "Modelo de vitalidad organizacional en liderazgo para la productividad en México" Editorial. IPADE . México 1998.

1. Identidad. Elemento que comunica la cultura organizacional. Además, de ser el responsable de identificar si los mecanismos utilizados son eficaces para desarrollar esta condición y conocer la sinergia de un grupo culturalmente integrado.

2. Fines económicos y sociales. Toda cultura organizacional empresarial, implica el reconocimiento de toda la empresa más que un fenómeno económico.

8.2.1 El cambio de la cultura organizacional

Existen tres modelos desarrollados y probados en práctica profesional:

1. Modelo de revitalización organizacional.

Consiste en desarrollar un programa educativo y de consultoría para toda la organización; este proyecto fortalece las variables responsables de la motivación, del compromiso, de la capacidad de cambio y de la productividad humana y organizacional.

2. Modelo de cambio global.

Es una herramienta que involucra a todos los integrantes de la organización para lograr cambios específicos a nivel de toda la organización de manera intensiva, rápida y permanente.

3. Modelo de implantación de valores.

Se refiere a una estrategia para definir e implantar la filosofía, la misión y los valores de una organización hacia todos los niveles de la misma.

Los tres modelos contemplan el reforzamiento y la creación de la infraestructura cultural sobre la cual, se realiza el cambio y se asegura que la participación de las personas este orientada hacia los mismos objetivos y con los mismos criterios de evaluación.

8.2.2 Infraestructura cultural.

- a. La filosofía, los principios y valores.
- b. Las estrategias de dirección, es decir, la visión, misión y objetivos.
- c. La estructura, políticas y normas.
- d. Los procesos humanos de liderazgo, motivación, integración, trabajo en equipo e innovación sistemática y continua.

Estos modelos que integran las investigaciones de las ciencias administrativas, el desarrollo organizacional y los sistemas de calidad total que han mostrado que el cambio global de una organización supone los siguientes principios:

8.2.3 Principios y presupuestos de generación y dirección del cambio.

Actualmente las organizaciones se caracterizan por ser más informadas y especializadas, además se percibe un compromiso social sustentado en la participación de todos los miembros de la organización, situación que ha sido posible bajo un liderazgo indiscutible y con una orientación adecuada.

El cambio que se percibe es un movimiento sistemático y progresivo descendente, horizontal y ascendente que tiene un impacto multidireccional que penetra a toda la organización:

Hace algunos años, los teóricos de la administración sostenían que todo el cambio provenía en un solo sentido, es decir de arriba hacia abajo. Esta apreciación es difícil de sostenerla en nuestros días, ya que, las organizaciones líderes fomentan y promueven que todo el personal participe en todos los programas que oferta la empresa.

En un mundo de cambio acelerado, el pasado es difícil que se repita y el futuro señala nuevos principios y patrones. Los altos directivos corren el peligro de creer que lo que funcionó para ellos en el pasado, funcionará en el futuro y pueden frenar a las nuevas

generaciones educadas en la era de la informática y que están más libres de los paradigmas del pasado y deseosos de hacer cambios radicales, acelerados y adaptados a las nuevas circunstancias.

8.2.4 El líder y la cultura organizacional

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.¹⁸

El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Es obligación del líder construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro.

En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal un patrón de valores que compartan todos los niveles de la organización como son:; la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

La cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, deberá estar fincada en líderes constructores del ambiente en el que se da a plenitud los procesos humanos.

¹⁸ Ibidem. p.p 67.

8.2.5 Los procesos humanos en la cultura organizacional

La comunicación e información.

La integración y el trabajo en equipo.

La delegación y el empowerment.

La motivación y el reconocimiento.

La creatividad e innovación.

La capacitación y el desarrollo humano.

La toma de decisiones.

El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos.

8.2.6 Tareas de la cultura organizacional

Construir una cultura organizacional significa, un esfuerzo que deberá cumplir con las siguientes tareas y retos fundamentales por parte de los líderes:

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente¹⁹.
2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de sus líderes.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
6. Crear y mantener procesos de mejora continua.

¹⁹ Newstrom, David. "Comportamiento humano en el trabajo" Editorial. Mc Graw Hill, México 1992. P.P. 77.

7. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.
8. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional.
9. estar en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

8.2.7 Desafíos

Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias en este mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positiva dichas realidades y tendencias de los mercados futuros.

La administración del futuro señala que el único camino que queda a las organizaciones de hoy y del mañana es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad y motivación de su personal, la lealtad y satisfacción de sus clientes, y la lealtad y mejores relaciones de la sociedad con proveedores, todo ello en la búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad y servicio, reducción de costos, mejores precios y búsqueda creativa de oportunidades.

8.2.8 Cultura organizacional y productividad

La globalización económica y la apertura comercial generan en el mundo presente una competitividad cada vez mayor, obligan a las empresas a una verdadera orientación al mercado y respuesta al cliente.

Para el logro de una verdadera calidad, existen cinco niveles fundamentales de acción a saber:

- El instrumento, con el cual se genera o se mide la calidad.
- El sistema, método o conjunto de etapas, medios, resultados.

- El proceso, interacción del sistema y su evolución dinámica en la empresa a partir del principio de mejora continua.
- La cultura, manera de pensar, sentir y vivir el valor de la calidad en la organización.
- El liderazgo, el motor, modelaje y variables independientes de la cultura que comprende y sustenta a los procesos, sistemas e instrumentos.

Conceptos de productividad

Enfoque econométrico: relación insumo-producto, como el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y como el mejoramiento en cantidad y calidad de bienes y servicios.

Enfoque industrial y operativo: el fenómeno productivo se da a partir de la planta productiva, es decir, a partir de la capacidad instalada de operación y producción y del rendimiento genérico o unitario de los instrumentos productivos y de la tecnología y equipo utilizado.

Enfoque humano-social: la causa verdadera y última de la productividad es la motivación, la actitud, el compromiso, la cultura organizacional y la filosofía de vida, apoyada por el o los instrumentos, se pueden lograr resultados productivos.

Seis dimensiones que permiten el logro de la auténtica y permanente productividad

1. Compromiso: conmigo mismo, con valores, con una misión, con el trabajo mismo, con una filosofía o cultura organizacional que implica obligatoriedad moral.
2. Conocimiento: requiere de una capacitación y desarrollo permanente, entrenamiento y educación continua.
3. Resultado: se trata de objetivos productivos, productos y servicios de calidad, cultura de calidad, modelos de calidad total, niveles de clase mundial, excelencia en el servicios al cliente, competitividad y rentabilidad.
4. Manejo racional de los recursos: es el aprovechamiento y uso eficaz y responsable de los recursos físicos, equipos, instrumentos, etc. Implica su cuidado, respeto y mantenimiento.

5. Contribución: es el deseo y la motivación de aportar, construir, ser responsable y trascender.

6. Retribución: es el reconocimiento justo y equitativo por la tarea y esfuerzos realizados.

8.2.9 El proceso de crecimiento, cambio y vitalidad organizacional

La vitalidad organizacional es una respuesta al cambio, pero no una respuesta reactiva a los estímulos del medio ambiente, sino una respuesta proactiva y competitiva que provoca una mejoría en todos los aspectos de la organización y que ayuda a que dichas "organizaciones enfermas" se transformen por sí mismas a través del esfuerzo de cada uno de sus integrantes y en conjunto en "organizaciones sanas", que alcancen de una mejor manera sus objetivos y en las que "crezcan" las personas que las componen, mejorándose así la productividad integral de dichas organizaciones.

8.2.10 Vitalidad y cultura organizacional

Toda empresa, en tanto fenómeno humano, debe responder al imperativo de un cambio evolutivo y vitalizador, la vitalidad organizacional, es la fuerza y energía que mantiene la cultura y el crecimiento permanente de las organizaciones, por lo tanto, las empresas deben estar pendientes de los signos vitales y de su tendencia de crecimiento y desarrollo.

Esta tendencia estará basada en la capacidad de autocrítica, de adaptación al entorno y de la capacidad de cambio y desarrollo integral en su quehacer tanto tecnológico como administrativo y humano.²⁰

En los últimos años, tanto los empresarios como los ejecutivos, en búsqueda de la supervivencia y desarrollo de sus negocios han enfrentado nuevos paradigmas, procesos, sistemas, herramientas y estrategias de cambio e innovación con diversos efectos, entre otros, los principales son:

²⁰ Impulso vital concepto del filósofo francés Henry Bergeson.

Globalización.

Competitividad.

Grupos autorregulados.

Grupos modulares autodisciplinarios.

Organizaciones inteligentes.

Cultura organizacional.

Liderazgo.

Reingeniería.

Outsourcing.

Grupos de alto desempeño.

Innovación y cambio.

Cambio tecnológico.

Visión, misión, valores.

8.3 Modelo Davis, John Keith.

Para Davis, el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas tanto individual como en grupos, actúan en las organizaciones, pretende identificar medios para que actúen "eficientemente"²¹.

8.3.1 Componentes de la cultura organizacional.

Es el un conjunto de fuerzas compuesto por: Las personas, estructura, tecnología y el medio ambiente en que opera la organización.

Las personas que componen el sistema social interno de las organizaciones, conforman grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Las personas son los seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos.

La estructura, son las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones.

La tecnología, aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que esta ejecuta.

²¹ Keith Davis John W. "Comportamiento humano en el trabajo", Editorial. Mc Graw Hill. México 1997. p.p.56

Todas las organizaciones operan en un entorno interno y externo. El entorno externo son las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo y hace surgir la competencia por los recursos y poder.

8.3.2 Características del comportamiento organizacional.

Una de las cualidades más importante del comportamiento organizacional es su interdisciplinariedad. Se integra tanto en las ciencias de la conducta (el conjunto sistemático de conocimientos sobre los motivos y maneras en que la gente se comporta.

Su base emergente de conocimientos producto de la investigación y marcos conceptuales.

La investigación, es el proceso consistente en la recopilación e interpretación de evidencias pertinentes que sirva de apoyo a una teoría de la conducta o contribuya a modificarla.

La tercera cualidad primordial del comportamiento organizacional es, la creciente aceptación de teoría e investigación.

8.3.3 Conceptos básicos.

Aquí se citan los siguientes conceptos: Percepción, conductas motivadas, deseo de involucramiento, valor de las personas, naturaleza de las organizaciones, sistemas sociales e intereses mutuos.

1. Percepción.

Su visión, del entorno objetivo pasa por el filtro de la percepción, el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas.

Individuo integral: todas las organizaciones preferirían emplear únicamente las habilidades o el cerebro de una persona, pero lo cierto es que al contratar a un empleado contratan a un individuo integral, no únicamente a ciertas características suyas.

2. Conducta motivada.

El comportamiento normal tiene ciertas causas, estas puede relacionarse con las necesidades de una persona y / o consecuencia de sus actos.

Una organización puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad.

3. Deseo de involucramiento.

Este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal, o la certeza de que se poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil.

Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de significativo involucramiento, practica que resultará en beneficios mutuos para ambas partes.

4. Valor de las personas.

Los individuos merecen un trato distinto a los demás factores de producción (tierra, capital, tecnología), ya que su importancia en el universo es el de orden mayor, a causa de esta distinción, desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demanda en medida cada vez mayor sus empleados.

5. Naturaleza de las organizaciones.

Son conceptos básicos, que constituyen sistemas sociales que es igual al intercambio transaccional que realizan los individuos con las organizaciones.

6. Sistemas sociales.

Las organizaciones son sistemas sociales como unidades psicológicas, además coexisten como sistemas formales e informales.

7. Intereses mutuos.

Las organizaciones necesitan de las personas, de las organizaciones, estas tienen un propósito humano.

Brindar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos, para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados.

El enfoque de recursos humanos que se privilegia es de orden desarrollista y se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas a fin de que puedan alcanzar niveles mas elevados de aptitud, creatividad y realización, dado que los individuos son el recurso central de cualquier organización y sociedad.

La administración tradicional se basaba en principios que ofrecían una mejor manera de administrar, esta perspectiva, debía haber una manera correcta de organizar delegar y dividir el trabajo, esto es aplicable a toda organización o situaciones.

8.3.4 Ventajas

El comportamiento organizacional brinda una serie de instrumentos muy útiles para muchos niveles de análisis.

La presencia de valores sociales tan importantes como la responsabilidad social tiene un poderoso impacto en las organizaciones y sus acciones.

El comportamiento organizacional es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sean formales o informales.

8.3.5 Desventajas

- El efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados es difícil de establecer

- En el cambio de cultura es muy difícil la delegación de autoridad.

8.4 Modelo de Ramírez Mejía Fabián I.

8.4.1 Conceptualización de la cultura organizacional

“La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se conforma un administrador²².

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento.

Transmite un sentimiento de identidad. Facilita el compromiso.

Refuerza la estabilidad. Ofrece premisas para la toma de decisiones

Esta óptica supone que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

²² Ramírez, Mejía Fabián I. “Apuntes sobre cultura organizacional” Editorial. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. 1997. p.p. 90.

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento.

8.4.2 Una cultura organizacional de éxito.

Los siguientes puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

Una orientación hacia la acción

Autonomía y decisión.

Compromiso con los valores.

Organización con el personal.

Orientación al cliente.

Productividad a través de la gente

Cercanía al negocio.

Rigidez y flexibilidad.

Por lo tanto, cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos; también definido como el conjunto de esos conocimientos en un hombre, un país, un grupo de personas, etcétera.

Partiendo de esta percepción debemos observar a la cultura como un medio que nos permitirá moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma.

Cabe señalar que el origen de la cultura como variable afecta las actividades y conductas de los empleados dando como resultado el concepto de institucionalización. Cuando este ocurre adquiere vida propia, además, de la de sus miembros.

El concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos como una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.

La mayor parte de las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como inaceptable.

Ahora bien, una cultura organizacional de compartimiento de conocimiento, permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para compartir el conocimiento será lo único a lo largo de la organización.

La cultura de compartimiento del conocimiento, refuerza el compromiso de la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los individuos.

¿Cómo podemos conservar viva una cultura organizacional a través de compartir los conocimientos?

1. Proponiendo un proceso de selección ágil, flexible, acorde a la misión y visión del negocio.
2. Definir criterios para la evaluación de aportaciones
3. La forma en que las aportaciones y usos de los conocimientos son recompensadas
4. Las actividades que permiten canalizar el conocimiento adquirido

Una cultura organizacional se transmite de la misma forma que el conocimiento, de manera explícita o tácita; el relato de casos y su documentación, los rituales, que son secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores de la organización, además,

debe ser impulsada por todos aquellos mecanismos de difusión formal que permitan alcanzar un rango más amplio de penetración en los individuos.

8.4.3 Cultura organizacional

Para el consultor, las conductas de los miembros se encuentran socialmente adaptadas cuando se ajustan a este doble juego de condiciones culturales, que forman parte de su lugar de trabajo.

La cultura varía con el tiempo y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado. A los efectos del análisis organizacional, la cultura es una marca de referencia compartida; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales, pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden al nivel del conjunto.

8.4.4 Las pautas culturales.

Se refiere al comportamiento del sistema en el conjunto social y a su vez contienen las culturas locales o sectoriales.

Las normas administrativas y prescritas devienen pautas culturales en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo. Es posible distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras en análisis:

- Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus contenidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes.

- Concentradas o fragmentadas, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con mas fuerte raigambre.
- Tendientes al cierre, hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios de entorno.
- Autónomas o reflejas, según que sus pautas culturales sean producto de la inseguridad, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo.

La cultura organizacional se integra entonces con los siguientes elementos:

- Los caracteres del entorno que comparte la organización como institución abierta.
- La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.
- Los roles que instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes.
- Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
- El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en el grupo de trabajo
- Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual.

También a través de los elementos manifiestos de la cultura el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

8.4.5 Ventajas.

Ofrece formas definidas de pensamientos, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Incluye lineamientos perdurables

Cumple funciones importantes en la organización.

La identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campos de conocimientos.

Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

El enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen en forma coordinada e independiente.

El control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta en que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Los criterios para recompensar: Como se distribuyan las recompensas, aumento de sueldo y los ascensos de acuerdo al rendimiento del empleado.

El perfil hacia los fines o los medios: De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos.

El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

8.4.6 Desventajas

La cultura afecta al comportamiento.

Una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente.

8.6 Modelo Blake, R. Bolton

8.6.1 Premisas de la cultura organizacional.

Las premisas básicas de que se valen las personas y grupos en sus relaciones con la organización y su entorno reciben el nombre de cultura. Dicho de otra forma, la cultura de una organización es su personalidad, su ambiente, su forma de ser.

La cultura de una organización define los comportamientos y vínculos que son apropiados, motiva a sus empleados y dirige la forma en la que una empresa procesa la información de que dispone, sus relaciones internas y sus valores. Actúa en todos planos, desde el subconsciente hasta el visible.

Las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. Son positivas si ayudan a mejorar la productividad. Una cultura negativa puede entorpecer el comportamiento, impedir que el grupo trabaje eficazmente y dificultar el rendimiento de una organización bien diseñada.

8.6.2 El comportamiento dentro de las organizaciones

La persona. El rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización. Por consiguiente, comprender el comportamiento personal es fundamental si se quiere llevar una gestión eficaz.

Los grupos y la influencia interpersonal. El comportamiento de grupo y la influencia interpersonal son también fuerzas poderosas que afectan al comportamiento de la organización.

Aspectos del comportamiento personal. Características personales: la psicología y la psicología social aportan los conocimientos pertinentes sobre las relaciones entre actitudes, percepciones, personalidad, valores y rendimiento personal.

Motivación personal. La motivación y la capacidad de trabajo deciden el rendimiento. La teoría de la motivación trata de explicar y predecir la forma de provocar, mantener o evitar un determinado comportamiento.

Los grupos y la influencia interpersonal. Son también fuerzas poderosas que afectan al comportamiento de la organización.

Comportamiento de grupo. Los grupos se crean como consecuencia de ciertos actos de la dirección y por determinados esfuerzos personales.

Comportamiento y conflicto entre grupos. Dado que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, cada uno desarrolla unas características específicas en cuanto a su estructura, cohesión, papeles que desempeñan en él sus miembros, normas y procesos

Poder y política. Poder es la posibilidad de hacer que alguien haga algo que se quiere que se haga o de conseguir que las cosas se produzcan de la forma que se quiere que sucedan.

Liderazgo. La importancia de un liderazgo eficaz para lograr que una persona, un grupo o una organización rindan es tan grande que se han dedicado grandes esfuerzos a establecer cuales son las causas de liderazgo.

- Estructura y diseño de la organización
- Para trabajar eficazmente al servicio de una organización, sus dirigentes deben entender con absoluta claridad la estructura de la misma.
- Los procesos de las organizaciones
- Determinados procesos de comportamiento dan vida a la estructura de una organización cuando no funciona adecuadamente surgen problemas.
- Cultura de una organización

La cultura de una empresa que actúa en el mundo entero influirá o se vera influida por la cultura de los países en los que opera.

Al referirnos a la cultura de una organización, aludimos a algo similar a la cultura de una sociedad. La cultura de una organización esta formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidas por los que trabajan en ella.

De forma muy sencilla podemos considerar que la cultura de una organización es la personalidad o la forma de pensar de la misma. La cultura influye sobre la forma en que las gentes actúan en el seno de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. Ventajas y desventajas de los diferentes modelos.

9.1 Ventajas.

Una de las ventajas de la cultura organizacional con la globalización de la economía es que impone un desafío para casi todos los empleados que los obliga a especializarse y contar con más conocimiento para aspirar a una mayor experiencia en el terreno internacional; ya que las personas que cuentan con espíritu de superación estarán en posibilidades de aspirar a llevar a cabo intercambios en el extranjero. Además, podrán conocer culturas, religiones, lengua, tradiciones, etcétera. de otros países, que tendrán que llevarlas a cabo en determinado momento.

La ventaja para el directivo global es que podrán interactuar con colegas de diversos países o culturas.

Habilidades	Descripciones
Perspectiva global	Aplicar la atención de uno o dos países a una perspectiva empresarial global.
Interés cultural	Familiarizarse con muchas culturas.
Apreciación de las sinergias	Aprender la dinámica de las multiculturales. situaciones culturales.
Adaptabilidad cultural	Ser capaz de vivir y trabajar eficazmente en muchas culturas diferentes.
Comunicación transcultural	Comprometerse con la interacción transcultural ya sea en su propio país o en uno ajeno.
Colocación transcultural	Trabajar eficazmente en equipos multiculturales en los que todos son iguales.

9.2 Desventajas de la cultura organizacional

La administración del futuro se verá dirigida hacia un único objetivo, la búsqueda de la competitividad, enraizada en la lealtad y competitividad de sus empleados, satisfacción al cliente y relaciones con sus proveedores, es por eso que si un líder no sabe inculcar y trabajar con cultura organizacional, todos se verán afectados, empezando con el poco entendimiento y comunicación jefe-subordinado hasta ir buscando intereses personales.

La cultura organizacional hace énfasis en lograr una sola meta, pero si los elementos humanos de una organización no se ven o sienten parte de ella, tal logro no se efectuará con éxito; por ende la cultura organizacional tiene esa perspectiva del trabajo en equipo de la cohesión hacia todos los integrantes de una estructura u organización.

La cultura organizacional en ningún caso funcionará si no se es capaz de transmitirla y comunicarla debidamente, y es el líder quien deberá ser la persona más abierta a las opiniones y sugerencias de su personal laboral para enfrentar el futuro con competitividad, aquel líder que se cierre a cosas o soluciones que le funcionaron en su pasado, talvez sea el caso que en este mundo globalizado esas soluciones ya no se valoren para problemas presentes o futuros.

Primordialmente unas de las desventajas certeras serán. La mala delegación de autoridad y la falta de integración a un equipo de trabajo, la falta de creatividad que se tenga para nuevas alternativas de cambio, la falta de decisión y malas tomas de decisiones, acarreadas a falta de liderazgo.

10. Características generales de la Cultura Organizacional.

Construir una cultura organizacional significa un esfuerzo que deberá cumplir con las siguientes tareas y retos fundamentales por parte de los líderes:

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.

2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de sus líderes.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
6. Crear, fomentar y mantener procesos de mejora continua.
7. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.
8. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente la cultura organizacional.
9. Permanecer en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.
11. **Influencia del medio ambiente y la cultura organizacional.**

Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias en este mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno económico, político, social y tecnológico que requieren las organizaciones competitivas con el objetivo de que puedan responder positivamente a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros.

Las administraciones modernas demandan que las organizaciones fortalezcan la competitividad a partir de la lealtad, motivación, satisfacción de sus clientes, todo ello en la

búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad y servicio, reducción de costos, mejores precios y búsqueda creativa de oportunidades.

Por otro lado, la vitalidad de las organizaciones es una respuesta al cambio, pero no una respuesta reactiva a los estímulos del medio ambiente, sino una respuesta proactiva y competitiva que provoca una mejoría en todos los aspectos de la organización y que ayuda a que dichas "organizaciones enfermas" se transformen por sí mismas a través del esfuerzo de cada uno de sus integrantes y en conjunto en "organizaciones sanas", que alcancen de una mejor manera sus objetivos y en las que "crezcan" las personas que las componen, mejorándose así la productividad integral de dichas organizaciones.

Capítulo II (Marco referencial)

1. Entorno de la cultura organizacional en el Sector Salud.

El concepto de calidad de la atención médica, y la necesidad de que se proporcionen servicios con calidad y equidad a los usuarios se ha tratado en diversos foros.

"El Programa Nacional de Salud 2001-2006 identifica a la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud como una de las cinco estrategias sustantivas para hacer frente a los retos que el Sistema de Salud mexicano abordará en los próximos años"²³.

El reto de mejorar la calidad de los servicios de salud que se prestan a la ciudadanía, tanto en su dimensión técnica como interpersonal, ha sido abordado antes a través de muchos esfuerzos realizados tanto las instituciones del sector público como por las del sector privado, particularmente durante los últimos 15 años; sin embargo, el sistema de salud mexicano ha carecido de una estrategia que permita coherencia e impulso a todos esos esfuerzos para que el reto sea consistentemente superado.

Tal es la necesidad de establecer una estrategia nacional que, como verdadera cruzada, rescate de manera sistematizada el valor de la calidad y lo arraigue en la cultura organizacional del sistema y de cada uno de los prestadores de los servicios, teniendo como punto de enfoque de todos esos esfuerzos a los usuarios de los servicios, buscando la mejora sustantiva de sus condiciones de salud y garantizar un trato adecuado.

El documento contiene las particularidades del programa de acción que orienta el despliegue de esta estrategia nacional y obedece a una política de calidad que reconoce los esfuerzos previos y actuales en esta materia. Al mismo tiempo, plantea una orientación estratégica y destaca la necesidad de un respaldo que permitan el aprendizaje y la sustentabilidad de las experiencias obtenidas, a la vez que se promueva la sinergia entre los diferentes actores del

²³ El Plan Nacional de Desarrollo anunciado el martes 29 de mayo por el presidente Vicente Fox Quesada.

Sistema Nacional de Salud. Es el esfuerzo coordinado para lograr dicha sinergia la idea que fundamenta el término 'Cruzada' para dar nombre a esta estrategia.

Al documentar las características de la experiencia nacional previa, y la naturaleza y evolución e intervenciones en materia de calidad en diferentes sistemas de salud en el mundo, es posible en una serie de presupuestos que enmarcan y configuran el diseño de la estrategia mexicana para mejorar la calidad de los servicios de salud. Algunos de estos supuestos son:

El enfoque de una estrategia de calidad depende del nivel de desarrollo del sistema de salud en el cual se pretende desplegar. Así, en un sistema con un financiamiento suficiente y sustentable, que ha resuelto problemas de coberturas, de equidad y desarrollo gerencial logrando impactos consistentes en las condiciones de salud de la población, la estrategia de calidad puede orientarse a las intervenciones de aseguramiento de calidad, localizando esfuerzos, de manera casi exclusiva, en la acreditación o certificación de unidades de servicio y de las competencias de sus profesionales de la salud, para así garantizar que el sistema desarrolla continuamente lo ya logrado en materia de calidad.

En sistemas con graves problemas en su funcionamiento por rezago crítico en su estructura y capacidad de respuesta, cualquier intervención en materia de calidad que no se le preceda o acompañe de una fuerte inversión y atención a la infraestructura y capacidad instalada, difícilmente prosperará.

En otros, tal vez como el nuestro, en donde existe avance en su desarrollo, y este mismo desarrollo permite identificar los retos y debilidades, la calidad puede ser parte de una política y una estrategia integral que complemente otras intervenciones para mejorar las coberturas, la equidad, la viabilidad financiera del sistema y la justicia financiera para sus usuarios. En estos casos, por ejemplo, la heterogeneidad y variación de los niveles de calidad son en sí síntomas de inequidad por lo que la estrategia de calidad debe ser también integral y evitar poner foco en un solo tipo de acción.

Una estrategia de calidad en un sistema de salud no es viable si no forma parte de una política y un proyecto claro de la alta dirección del sistema y de sus componentes; para lograr esta situación de manera consistente, es necesario que se visualicen y concreten experiencias exitosas que le den valor a la calidad como valor en la organización del sistema. Pareciera muy importante que se asuma fehacientemente que la mejora en la dimensión interpersonal de la calidad de los servicios genera mayor atractivo y aceptabilidad de la ciudadanía, y que buenos niveles de calidad técnica generan mejores y mayores impactos en salud, mayor confianza de la ciudadanía y se incide en la viabilidad financiera del sistema al disminuir los costos de la mala calidad.

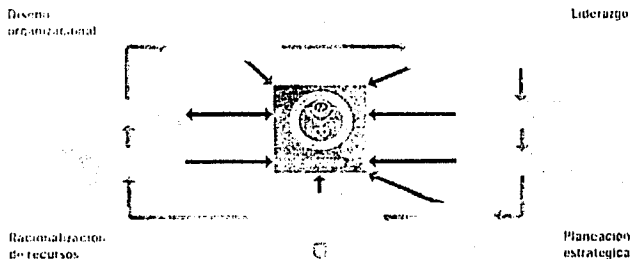
Para el diseño de intervenciones en materia de calidad es importante considerar que los sistemas de salud son sistemas adaptables y complejos, no son sistemas que puedan entenderse y dirigirse con enfoques mecánicos, simplistas. La complejidad de un sistema de salud radica en las múltiples y a la vez complicadas interconexiones de los diferentes elementos que lo componen, en las influencias que recibe de otros sistemas, así como por la recurrencia circular de esas influencias. De tal forma que para diseñar, difundir, desplegar y evaluar una estrategia de calidad es necesario considerar las interacciones que condicionan la salud de una sociedad y las que determinan el tipo de relación que se establece entre esa sociedad y el Estado así como la relación entre las organizaciones que integran el sector salud e incluso la organización interna de las unidades prestadoras de servicio.

El modelo conceptual de esta estrategia considera un marco de valores relacionados con el humanismo en la concepción y atención de la salud y la administración del sistema, y en ese marco la interacción entre riesgos, beneficios y costos para el paciente y la sociedad. Considera también la importancia de un liderazgo que con orientación estratégica facilite e impulse el cambio en la gestión de los componentes clave del sistema con enfoque en resultados de calidad²⁴.

²⁴ Enrique Ruelas, Julio Querol. "Calidad y eficiencia en las organizaciones de atención a la salud". Fundación Mexicana para la Salud. Primera edición 1994. Serie: "Economía y Salud: Documentos para el Análisis y la Convergencia"

Modelo conceptual de la Cruzada Nacional por la Calidad en Servicios de Salud.

Visión



El modelo conceptual de la cruzada incluye un marco de valores relacionados con el humanismo en salud y en la administración así como una serie de elementos que den integralidad a la estrategia.

Dr. Enrique Ruelas Barajas. Subsecretario de innovación y Calidad

Las propuestas que se incluyen en este programa de acción tienen otro fundamento en las reflexiones y discusión de experiencias entre trabajadores y directivos con antecedentes de intervenciones y aportaciones prácticas en materia de calidad en servicios de salud a lo largo del país, y que fueron convocados en la segunda mitad del año 2000 por el entonces gobierno electo de la República para opinar y proponer una estrategia para mejorar la calidad de esos servicios. La propuesta original fue presentada para su validación a un Consejo Asesor, de carácter plural, cuyos comentarios complementaron y mejoraron la propuesta. Entre los integrantes de dicho Consejo figuraban altos funcionarios de las principales instituciones públicas de salud, secretarios de salud de cinco estados, representantes de academias y asociaciones de profesionales de la salud y directivos de importantes organizaciones del sector privado.

Posteriormente, ya en el primer cuatrimestre del 2001 se recogieron, clasificaron y analizaron las propuestas contenidas en las ponencias relacionadas con calidad de los servicios, presentadas en los foros nacionales y estatales de salud que se desarrollaron con la finalidad de que la sociedad mexicana aportará elementos para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Salud. La consistente y productiva interacción entre los integrantes del Equipo Consultor Sectorial para la Cruzada, en el cual concurren directivos con experiencia en calidad del IMSS, ISSSTE y Secretaría de Salud, ha aportado también elementos para la elaboración de este documento.

2. Sistema de Salud Hidalguense.

Filosofía Institucional

2.1 Misión.

Brindar atención médica de alta calidad, con énfasis en la promoción de la salud, a la población de seguridad social, con la finalidad de integrar al paciente a su núcleo familiar, social y laboral. Así como, formar recursos humanos de excelencia para la salud y realizar investigaciones que aporten soluciones a los problemas de salud de la población que contribuyan al avance de la ciencia médica.

2.2 Visión.

Con base a los valores que guían el Sistema de Nacional de Salud: justicia, autonomía y corresponsabilidad social; los principios rectores del Sistema Mexicano de Salud: Ciudadanía, solidaridad y pluralismo.

- Ser una dependencia universal, donde todo mexicano tendrá acceso, independientemente de su capacidad de pago, nivel de riesgo o filiación.
- Ser elemento de consolidación del Modelo Integrado de Atención de Salud.
- Ofrecer una oferta plural de atención médica de alta calidad científica, técnica y ética de la población a cubrir del Estado de Hidalgo y de otros estados.
- Ser una dependencia modelo en la información, actualización y capacitación de recursos humanos.
- Coadyuvar al avance de las ciencias médicas y en la solución de los problemas de salud del país, a través de las investigaciones que realice.

2.3 Funciones Sustantivas.

Es indispensable asentar que la salud es un asunto de gran complejidad que comprende procesos de carácter biológico, cultural, educativo, tecnológico, demográfico, político, económico y ambiental. La salud individual, familiar o colectiva, es resultado de las dinámicas y complejas relaciones entre esos procesos.

Consideramos imprescindible hacer referencia a tres fenómenos que inciden de manera muy ostensible y contribuyen a determinar el perfil de salud de la población.

1er. fenómeno. Transición demográfica, se refiere a la recomposición de la estructura de la población por medio de la cual, proporcionalmente, disminuye la población de los grupos de corta edad a la vez que se incrementa el número de personas con más años de vida.

2do. fenómeno. Es la transición epidemiológica, que se significa por la coexistencia de enfermedades degenerativas, neoplásicas y traumáticas propias de las sociedades desarrolladas, con las enfermedades infecciosas, parasitarias y desnutrición que se asocian a la insalubridad, pobreza e inequidad.

3er. fenómeno. Es el concerniente a la falta de cultura organizacional que aunque está formalmente señalada no se aplica en el trabajo cotidiano; razón por la cual, es compromiso de las autoridades diseñar un programa que tenga como propósito responder a los retos que no únicamente satisfagan las necesidades de la organización sino que contemple la superación de todo el personal (funcionarios, médicos, enfermeras, paramédicos y administrativos) que conformamos la organización.

2.4 Diagnóstico de servicios de salud de Hidalgo año 2002.

1. A los SSH corresponde atender al 55.3 % de la población, poco más de 1 millón 300 mil hidalguenses. Es decir, prácticamente 6 de cada 10 hidalguenses acuden regularmente a nuestros servicios.

2. Esta población se encuentra distribuida en los 84 municipios que conforman la entidad.
3. La acentuada dispersión de la población en un número elevado de pequeñas localidades.
4. La salud implica cubrir un amplio espectro de servicios de fomento y promoción de la salud, prevención de la enfermedad así como el tratamiento de los padecimientos que ocurren en la población.
5. Tenemos que ofrecer servicios de salud para todos. Para las niñas y niños en quienes radica nuestra esperanza; para los jóvenes y adultos que significan nuestra capacidad de acción y para nuestros adultos mayores en un acto de indispensable justicia social.
6. Los recursos, muy limitados, tienen que fraccionarse para hacer llegar servicios a toda la población.

3. Estructura orgánica

3.1 Subdirección de Servicios Ambulatorios.

• División de Asistencia Médica T.V.	• División de Asistencia T.E.
• Departamento de Asistencia Médica A	• Departamento de Asistencia Médica B
• División de Consulta Externa	• División de Medicina Familiar
• Departamento de Trabajo Social	

3.2 Subdirección de Cirugía.

• División de Cirugía General	• División de Anestesiología
• División de Oftalmología	• División de Otorrinolaringología

• División de Cirugía Cardiovascular	• Departamento de Cuidados Paliativos y Clínica del Dolor
• División de Ortopedia	• División de Cirugía Plástica y Reconstructiva
• División de Urología	• División de Apoyo Metabólico y Nutricional
• Departamento de Quirófanos	• Departamento de Cirugía de Corta Estancia
• Departamento de Ingeniería Biomédica	

3.3 Subdirección de Medicina

• División de Medicina Interna	• División de Dermatología
• División Gastroenterología	• División Genética
• División de Psiquiatría y Salud Mental	• Servicio de Infectología

3.4 Subdirección de Pediatría.

• División de Pediatría Clínica	• División de Cirugía Pediátrica
• División de Áreas Críticas Pediátricas	• Departamento de Neonatología
• Departamento de Terapia Intensiva Pediátrica	• Departamento de Infectología Pediátrica

3.5 Subdirección de Gineco - Obstetricia

• División de Ginecología	• División Obstetricia
• Departamento de salud Reproductiva	• Departamento de Detección Oportuna de Cáncer Ginecológico

3.6 Subdirección de Áreas Críticas

• División de Terapia Intensiva	• División de Urgencias
• Departamento de Terapia Respiratoria	

3.7 Subdirección de Epidemiología y Registros Médicos

• División de Epidemiología Clínica	• Departamento de Administración de Enfermería
• Departamento de Docencia en Enfermería	

3.8 Subdirección de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento.

• División de Citología	• Departamento de Radiología e Imagen
• Departamento de Laboratorio Clínico	• Departamento de Foniatria
• Departamento de Radiología	• Servicio de Medicina Transfuncional
• División de Anatomía Patológica	• División de Estomatología y Ortodoncia
• División de Rehabilitación	• Departamento de Medicina Nuclear

• Departamento de Imagenología Especializada •	
--	--

4. Modelo de Atención a la Salud.

Para dar respuesta a estas condiciones, los SSH han venido conformando un Modelo de Atención a la Salud que con un claro enfoque de atención integral nos ha permitido atender las prioridades articulando eficientemente el trabajo de personal médico y enfermería de campo, personal voluntario, de apoyo administrativo y especialistas en áreas técnicas.

Tres son los ejes rectores que sustentan nuestro Modelo de Atención a la Salud:

4.1 Regionalización Operativa. Esta es una estrategia que consiste en organizar y distribuir racionalmente la infraestructura de servicios para su óptima utilización.

Ante la limitada disponibilidad de recursos y lo poco redituable que sería ubicar un centro de salud en cada una de las más de 4500 localidades de la entidad, la regionalización operativa nos ha permitido acercar los servicios de salud a la comunidad cumpliendo los criterios internacionales consistentes en que ninguna población tenga distancias mayores de una hora del centro de salud más próximo y que las localidades sin unidad médica sean objeto de visitas programadas por personal de salud.

Bajo este esquema de optimización de recursos estamos operando 445 centros de salud del primer nivel y 233 equipos de salud itinerantes en toda la entidad.

A esta infraestructura se suman las 215 Unidades Médicas Rurales del IMSS-Solidaridad para dar un total de 660 establecimientos del primer nivel distribuidos en los 84 municipios del estado.

Un elemento más de la regionalización operativa es la articulación de las unidades de primer nivel con los hospitales a través de un sistema de referencia y contra-referencia de pacientes que permita el acceso oportuno a la atención de especialidad cuando la situación lo requiere.

4.2 Atención Integral por Paquetes

Hablar de los servicios de salud que requiere la población es referir desde una plática educativa, hacer una curación o aplicar una vacuna hasta una cirugía a corazón abierto o un trasplante de órganos.

Ahora bien, ¿qué servicios son los que podemos asegurar a la población? ¿cuáles son los servicios que hacen falta?.

Hay que subrayar que nuestras mayores oportunidades y la mejor forma de aprovechar nuestros recursos es trabajar por la salud, ya que el mayor beneficio que podemos dar a la población es evitar que enferme, sobre todo de los padecimientos más frecuentes que constituyen un mayor riesgo para la población en general.

A través de una selección y priorización de actividades definimos conjuntos de acciones indispensables dirigidas a la población por grupos de edad y a esto les llamamos "Paquetes de Atención Integral", que constituyen el segundo eje sustento de nuestro modelo de atención.

Paquetes de atención integral son:

4.2.1 Del Menor de 5 años	4.2.2 Al Escolar
4.2.3 De la Salud de la Mujer	4.2.4 De la Salud del Varón
4.2.5 De la Salud del Adulto Mayor	4.2.6 De la Salud Mental

4.2.1 Atención Integral de la Salud del Menor de 5 años.

Las niñas y niños menores de 5 años significan el grupo poblacional de mayor relevancia, son la parte más sensible y vulnerable de nuestra población, son los depositarios de todas nuestras expectativas del futuro. A ellas y a ellos dirigimos el mayor volumen de nuestras acciones; el profundo amor que nos inspiran nos ha hecho capaces de obtener grandes logros.

La población de menores de 5 años se cuenta en poco más del 10 % de la población. De los 140 mil menores de 5 años que nos corresponde atender, el 90.7% están incorporados a vigilancia y control de su crecimiento y desarrollo a través de 6 consultas anuales en promedio, esto significa 32 % más que al inicio de la presente administración.

4.2.2 Atención Integral al Escolar

Uno de cada cuatro hidalguenses tiene entre 5 y 14 años, es la edad en la que se inicia e intensifica la formación y desarrollo extrafamiliar. De las condiciones de salud que mantengan los niños y niñas de este grupo de la población dependen los alcances de su vida al llegar a la edad adulta, por eso, a nuestros escolares dedicamos un paquete de atención cuyas acciones tienen como objetivo disminuir las infecciones respiratorias agudas, los accidentes, la parasitosis intestinal, amibiasis y la caries dental, que constituyen las primeras causas de demanda de atención de servicios de salud en este grupo de población y que además son motivo de la mayor proporción de días de ausentismo escolar y el 44% de las causas de defunción.

Las acciones que se otorgan en este paquete tienden a promover y conservar la salud además de crear el hábito de la revisión periódica a la salud con personal profesional dos veces al año y a sensibilizarlos para demandar oportunamente los servicios por infecciones respiratorias agudas y por enfermedad diarreica.

4.2.3 Atención Integral de la Salud de la Mujer

Para coadyuvar a reducir la mortalidad de las mujeres hidalguenses de 15 a 59 años, las intervenciones clave del paquete de atención correspondiente se orientan a eliminar, disminuir o controlar los riesgos potenciales para enfermar y/o morir por complicaciones durante el embarazo, parto y el puerperio, cáncer del cuello del útero y de mama, además de padecimientos de alta importancia epidemiológica en los que el riesgo con el varón es compartido, estos son: Diabetes Mellitus, enfermedad Hipertensiva y Cerebrovascular, mismas que causan cerca de la mitad de las defunciones en este grupo de población.

4.2.4 Atención Integral de la Salud del Varón.

Los hombres en edad productiva comparten con las mujeres de este mismo grupo de edad el riesgo a enfermar y/o morir por diabetes mellitus, enfermedad hipertensiva, cerebrovascular y por enfermedad isquémica del corazón, por ello las intervenciones de la atención integral dirigidas a los mayores de 20 años incluyen la detección a partir de los 20 años de edad así como el tratamiento y control de estos padecimientos proporcionando además orientación sobre las prácticas cotidianas que afectan su salud, ya que de ello depende la calidad de vida que tendrán en el futuro.

La tuberculosis pulmonar es un padecimiento infecto contagioso que afecta principalmente a los hombres de 25 a 64 años y los incapacita para realizar sus actividades laborales, por eso el paquete de atención del varón incorpora en sus intervenciones la detección de este padecimiento, mismas que se han duplicado de 12, 459 en el año de 1999 a 25,080 para diciembre de 2001 y para asegurar la curación de los casos identificados, en la actualidad se dispone de tecnología que permite el seguimiento bacteriológico y la identificación de bacilos resistentes al tratamiento convencional así como antifímicos en variedad y cantidad para otorgar tratamiento a los más de 200 casos diagnosticados por año y las personas con quienes conviven.

4.2.5 Atención integral al Adulto Mayor.

La atención integral de este grupo etáreo tiene como propósito mejorar su calidad de vida, mediante el control de los padecimientos crónico degenerativos como la Diabetes Mellitus y la Hipertensión Arterial y de sus complicaciones, así como de la identificación y tratamiento oportuno de las enfermedades respiratorias agudas, Tuberculosis y la Parasitosis intestinal.

Durante estos últimos tres años gracias a las acciones de detección realizadas por el personal de las diferentes modalidades de atención de estos servicios de salud 878 hombres y mujeres mayores de 64 años se han incorporado al tratamiento y control de Diabetes Mellitus y 1,668 al de hipertensión arterial.

Es importante mencionar que no solo se brinda la atención farmacológica de los pacientes, sino que además se suman a los grupos de autoayuda en los cuales se proporciona

información al paciente y sus familiares acerca de su enfermedad, orientación nutricional, de higiene personal, instruyéndolos para la realización de actividad física a través del programa "Ejercicios por la Salud".

4.2.6 Atención Integral de la Salud Mental.

La atención de la salud mental es fundamental para el desarrollo armónico del individuo, la familia y la sociedad hidalguense y es renglón donde se inscribe uno de nuestros mayores éxitos.

El cierre del viejo Hospital Psiquiátrico Dr. Fernando Ocaranza en el año 2000 y su sustitución por la Villa Ocaranza, componente primordial del Modelo Hidalgo de Salud Mental, es uno de los hechos más representativos de este gobierno.

Hasta el año de 1999, tuvimos un hospital psiquiátrico en su expresión más cercana al manicomio que horroriza a todos. Evidentemente ese lugar rebasado por los tiempos en todos sus aspectos no tenía cabida en este gobierno.

Cada paquete incluye acciones muy específicas, algunas de cuales nos referiremos a continuación.

Por su parte el paquete básico, son las acciones mínimas que estamos otorgando a toda la población y en base a ellas quedaron establecidos los criterios de cobertura universal.

Paquete básico se compone por 13 intervenciones que son:

Paquete básico

1.	Saneamiento básico a nivel familiar
2.	Planificación familiar
3.	Atención prenatal, del parto y puerperio y del recién nacido
4.	Vigilancia de la nutrición y del crecimiento infantil

5.	Inmunizaciones
6.	Manejo de casos de diarrea en el hogar
7.	Tratamiento antiparasitario a las familias
8.	Manejo de infecciones respiratorias agudas
9.	Prevención y control de la Tuberculosis Pulmonar
10.	Prevención y control de la Hipertensión Arterial y Diabetes Mellitas
11.	Prevención de accidentes y manejo de lesiones
12.	Capacitación comunitaria para el auto cuidado de la salud.
13.	Prevención y detección del Cáncer cérvico-uterino.

4.3 Programas Especiales

4.3.1 Programa de Ampliación de Cobertura PAC

El Programa de Ampliación de Cobertura que instrumentó el gobierno federal con financiamiento externo proveniente del Banco Mundial tuvo por objetivo primordial extender el otorgamiento de servicios de salud del Paquete Básico a los municipios con mayor marginalidad. Este programa dio inicio en el año de 1996 y nos ha tocado la oportunidad de concluir en el presente año 2002.

4.3.2 Programa de Educación Salud y Alimentación, hoy Oportunidades

De gran alcance social, el Programa de Educación, Salud y Alimentación Progresas -hoy Oportunidades- que tuvimos la suerte de ver nacer en nuestro estado de Hidalgo en el año de 1997, fue junto con el PAC un detonante de acciones que nos pusieron en condición de alcanzar la certificación de cobertura universal con el paquete básico en el año 2000.

4.4 Promoción y Fomento de la Salud.

Dentro del primer nivel de atención y parte esencial de la prevención es la promoción y el fomento de la salud que se refiere a las intervenciones de tipo general que debemos realizar antes que se vislumbre de enfermedad, esto consiste en preservar las condiciones saludables, estimular las practicas asociadas con la vida saludable y evitar riesgos y actitudes nocivas para la salud individual y colectiva.

5 Infraestructura del Primer Nivel.

La disponibilidad de espacios decorosos es condición imprescindible para otorgar servicios de salud. La capacidad física instalada requiere ampliarse y ser renovada, lo mismo que darle servicios de mantenimiento preventivo y correctivo que la mantengan en óptimas condiciones de funcionamiento.

Durante estos tres años de gobierno, hemos construido 55 nuevos Centros de Salud, contando ya con un total de 445 en toda la entidad; 5 de estos nuevos centros han servido para sustituir edificios infuncionales o con gran deterioro donde el servicio ya no se otorgaba en las condiciones de decoro y dignidad que nuestros usuarios merecen.

6. Atención Hospitalaria, Segundo nivel.

A través de los años, en el estado de Hidalgo se ha logrado establecer una red de unidades médicas que con el apoyo de equipos itinerantes, constituyen una oferta satisfactoria de servicios del primer nivel de atención. No ocurre lo mismo con los servicios del segundo nivel, es decir con los de la medicina especializada que se otorga en hospitales generales de mayor complejidad.

7. Laboratorio Estatal de Salud Pública.

El Laboratorio Estatal de Salud Pública de Hidalgo (LESPH), es un organismo desconcentrado por función dependiente de la Dirección General de los Servicios de Salud. Fue construido con financiamiento del Banco Mundial, e inaugurado el 18 de junio de 1996.

8. Centro Estatal de Transfusión Sanguínea

El Centro Estatal de la Transfusión Sanguínea tiene como objetivo, contribuir a proteger la salud de la población garantizando que la disposición de sangre humana y sus componentes, se lleve a cabo con la máxima seguridad, inocuidad y racionalidad, por personal capacitado, conforme a lo establecido por la legislación sanitaria y de acuerdo con los principios de la ética médica. Para ello, es necesario ejercer un estricto control y vigilancia sanitaria en los establecimientos que informan, captan, estudian, fraccionan, conservan, distribuyen y

aplican sangre humana y sus componentes con fines terapéuticos.

9. Enfermedades de Importancia Epidemiológica.

9.1 Paludismo y Dengue.

Ante padecimientos endémicos que hasta hace pocos años se contaban en cientos de casos, el paludismo y el dengue, no debemos bajar la guardia. Es cierto que desde 1998 no se han presentado más casos de estas enfermedades, pero también, que su comportamiento explosivo y las características ecológicas de varios municipios de la sierra y la huasteca, aunados a la presencia de casos en los estados vecinos, incrementan el riesgo de reintroducción en nuestra entidad.

9.2 Enfermedad de Chagas.

La enfermedad de Chagas es un padecimiento con un cuadro clínico aún inespecífico, lo que dificulta la detección temprana de casos para su tratamiento oportuno. Por ello las actividades se enfocan principalmente a la promoción y educación para la salud; vigilancia epidemiológica, vigilancia entomológica, control físico y si es necesario control químico.

9.3 Rabia.

El panorama epidemiológico de la rabia de 1997 al 2001 muestra la ausencia de casos en humanos; estos resultados se deben en gran medida a la intensificación de actividades de captura, eliminación, sacrificio humanitario, esterilización, como mecanismo de control del crecimiento canino. Además de eso, las coberturas de vacunación en las Semanas Nacionales de Vacunación Antirrábica Canina, han sido superiores al 85% y se han complementado en el 15% restante con la vacunación permanente; lo que permitió la ausencia de focos rábicos en caninos y felinos.

9.4 Cólera.

El Cólera ha mostrado una franca tendencia a la disminución de casos de 1998 al año 2001. En el año 1998 se registraron 24; para 1999 descendieron a 3 y tan solo 1 durante el 2000. El año anterior, 2001, no se registraron casos. En los tres años de este gobierno no se ha presentado ninguna defunción por esta causa.

9.5 Tuberculosis.

La tuberculosis es un problema de Salud Pública reemergente a nivel mundial. Se trata de una enfermedad capaz de causar la muerte por un solo agente infeccioso y se ha asociado con enfermedades inmunodepresoras, como el VIH/SIDA; con enfermedades crónico-degenerativas y también con adicciones que pueden favorecer su repunte.

En Hidalgo, durante los años 2000 y 2001, hemos tenido 386 y 360 nuevos casos respectivamente. De 1998 al año 2001 se han registrado 214 defunciones con un promedio de 53 por año, la tasa de mortalidad refleja una tendencia descendente ya que en 1998 fue de 3.31 y para el 2001, de 1.7 defunciones por 100,000 habitantes.

9.6 VIH / SIDA

La infección por VIH/SIDA en el Estado se presenta como un problema de Salud Pública complejo que implica un gran reto para los Servicios de Salud de Hidalgo, porque debemos garantizar el 100% de tratamientos a las personas que lo necesitan y por la responsabilidad de ser la Institución que detecta y lleva a cabo el seguimiento del mayor número de pacientes, los cuales en su mayoría se concentran en grupos de edad reproductiva y productiva, con un consecuente impacto en el costo social de años de vida potencialmente perdidos por muerte prematura o vividos en discapacidad; además de aumentar la transmisión perinatal.

9.7 Diabetes Mellitus

La Diabetes Mellitus representa un problema que está incrementando notablemente su presencia en el escenario de la Salud Pública mundial, y será a corto y mediano plazo, uno de los problemas prioritarios de la agenda nacional en salud.

En el Estado de Hidalgo se ha instrumentado un Modelo de atención que tiene por objetivo principal mejorar la calidad de la atención de diabetes en el estado de Hidalgo, con tres metas específicas: reducir la morbilidad por complicaciones crónicas, reducir la incidencia de complicaciones agudas y reducir la mortalidad por diabetes.

9.8. Actividades de apoyo

9.8.1 Administración del Patrimonio Social

Aunque la mayoría de los servicios que otorgamos no representan un gasto de bolsillo para la población, en algunos casos cobramos –por así decirlo- una cuota de recuperación que de ninguna manera es un pago, ni cubre el costo de los procedimientos e insumos aplicados en cada caso.

9.8.2 Investigación

Los Servicios de Salud de Hidalgo, desde 1994 cuentan con un órgano denominado Coordinación de Investigación que tiene por objeto establecer las bases para el conocimiento científico de las condiciones de salud y de respuesta social organizada en Salud Pública en nuestra entidad. Esta Coordinación no podría estar al margen de principios éticos, situación regulada desde 1998 a través de la Comisión correspondiente.

9.8.3 Formación de Recursos Humanos

Los Servicios de Salud de Hidalgo mantienen y cumplen con el compromiso social de participar en la formación de nuevos recursos humanos para la salud, a través de nuestra Subdirección de Recursos Humanos.

9.8.4 Capacitación

Mantener a la vanguardia el desempeño de más de 5 mil trabajadores de diferentes disciplinas y actividades tan diversas no podría ser posible sin un adecuado programa de capacitación del personal. Este se deriva de firmes compromisos con los trabajadores, pero sobre todo con los usuarios de nuestros servicios.

Los trabajadores de la salud deben ser personas competentes en su labor técnica, pero además poseedores de sólidos valores humanos que fortalecemos constantemente a través de la capacitación

10. Actividades administrativas

10.1 Recursos Humanos

En 1999, al iniciar este periodo de gobierno, Servicios de Salud de Hidalgo, operaban con una plantilla de 4051 trabajadores de base; 111 contratos del PROGRESA; 512 contratos de PAC Federal y 105 trabajadores eventuales para apoyo durante las semanas nacionales de vacunación, vacunación permanente y acciones de saneamiento para el control de Cólera, Paludismo y Dengue, haciendo un total de 4779 trabajadores.

Al terminar el año 2001, el total de los trabajadores es de 5814 que se desagregan en 4902 en plantilla y 912 contratados por honorarios lo que representa un incremento global del 22% durante el trienio.

En el año 2000 por la importancia relevante de atender los municipios con muy alta y alta marginación y en extrema pobreza, se basificó al personal de los programas PAC y PROGRESA que venían trabajando por honorarios, incrementando en 658 plazas la plantilla de base del personal de salud.

En los últimos tres años, iniciaron operaciones con plantillas de arranque de los hospitales; Obstétrico de Pachuca con 30 camas, Hospital General de Actopan de 30 camas, Hospital Integral de Jacala con 12 Camas.

10.2 Recursos Materiales

Los Servicios de Salud de Hidalgo operan con más de 5 mil 800 trabajadores en una capacidad instalada compuesta de 445 centros de salud, 208 equipos de salud itinerantes, 10 hospitales, tres unidades especiales (LESP, CETS y Villa Ocaranza); 13 oficinas jurisdiccionales, una oficina central, un almacén estatal y una planta vehicular de 460 unidades, para generar actividades que se suman por millones anualmente, vacunas, consultas, cirugías, etc.; y para ello necesitamos suministrar, trasladar, distribuir insumos de muy diversa naturaleza y en cantidades extraordinarias.

El manejo de los recursos materiales en una dependencia como esta es todo un reto, y si bien reconocemos pueden existir algunas fallas, las más de las veces se tienen a la mano los insumos necesarios para atender a la población, eso sí, bajo esquemas de racionalidad estricta para el aprovechamiento máximo de los recursos.

Por ello revisamos y actualizamos constantemente nuestros procedimientos de adquisiciones, registros, controles y estamos por incorporar estrategias de mercado para sustituir vía contratación procesos administrativos tales como compras con entregas programadas y distribución a unidades regionales, lo que nos permite hacer uso de almacenes, vehículos y personal que no pertenece a la dependencia.

10.3 Presupuestos 2001

Para el ejercicio 2001 se autorizaron a esta dependencia, presupuestos por 946 millones de pesos, de los cuales el FASSA "Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud" representó el 72.5 % con 685.9 millones de pesos. Por su parte, el Programa de Ampliación de Cobertura PAC, en su componente federal, aportó otros 97 millones de pesos, es decir, el 10.3 % del total.

El Programa de Educación, Salud y Alimentación también nos suministró recursos financieros, esta vez por 67.1 millones de pesos. Estas tres fuentes federales concentran el 90% del presupuesto de la dependencia, es decir, las acciones de salud en el estado de

Hidalgo se sostienen casi en su totalidad por recursos transferidos del nivel federal a la entidad.

Las restantes fuentes de financiamiento son la participación estatal al PAC que se representó por 41.7 millones de pesos y los ingresos por cuotas de recuperación que fueron del orden de 54.4 millones de pesos, que juntas significan el 10 % del total.

10. 4 Auditorias

Con la finalidad de fortalecer la eficiencia y transparencia en el ejercicio de los recursos humanos, financieros y materiales, la presente administración ha atendido con oportunidad, las diversas recomendaciones que se han generado con motivo de las revisiones aplicadas a la institución, por parte del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Salud; la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado, así como de la Contaduría Mayor de Hacienda de este Honorable Congreso, concientes de que es responsabilidad de la institución fortalecer el control interno, promover la eficiencia de las operaciones y propiciar una cultura de rendición de cuentas en beneficio de la ciudadanía.

11. La relación de la Dependencia con calidad de servicios de salud y sistemas de evaluación de competencias.

Para nosotros fue indispensable incorporar todo lo referente a las actividades desarrolladas por el Sistema de Salud Hidalguense en años recientes con el propósito de brindar un panorama más amplio para su comprensión. Sin embargo, esta propuesta requería de un puente de enlace que nos permita comprender la relación entre el capítulo I y II.

Por lo tanto, para evaluar la cultura organizacional de los empleados de nuestra Dependencia fue necesario recurrir en primera instancia a la propuesta metodológica de Abedis Donabedian, el más distinguido personaje en estudios de calidad en el Sector Salud. En segundo lugar, analizamos los Sistemas de Evaluación de Competencias para después confrontarlas contra las diferentes corrientes de la Cultura Organizacional.

11.1 Los parámetros básicos y la calidad de los servicios de salud.

Las actitudes para garantizar la calidad en los servicios y el logro de los objetivos institucionales obedece a un proceso progresivo, detenido y maduro, que requiere necesariamente de la utilización de ciertos elementos organizacionales infaltables, como son: Un plan que parte de la misión, metas y objetivos institucionales definidos previamente, sea traspasado al personal y compartido por éste. Además, deberá estar apoyado por un paquete de políticas, normas, reglas y procedimientos actualizados; por programas de ambientación, capacitación y entrenamiento del personal en todos sus niveles; así como por mecanismos de seguimiento, retroalimentación y supervisión; y por elementos motivacionales específicos, justos y equitativos.

Una postura útil es evitar dar respuestas globales a problemas individuales. No todos los individuos en la organización requieren un cambio de actitudes. Si el problema tiene que ver con un individuo o con unos pocos únicamente, no es aconsejable involucrar en los cambios de política al resto del personal, a riesgo de obtener una obvia resistencia por parte de estos últimos y un fallo en el cambio de actitudes en los primeros.

Las diferencias en la definición de la calidad que provienen de disparidades en el nivel y ámbito de análisis que tienen que ver con la relación entre valoración de la calidad y evaluación de programas. Si un programa no proporciona servicios personales de salud, la cuestión de esta relación ni siquiera se plantea, aunque las actividades evaluativas de cualquier tipo tienen ciertas similitudes formales – por ejemplo, a menudo incluyen la especificación de una jerarquía de objetivos, la determinación del grado al que dichos objetivos han sido alcanzados, y un examen de qué tan eficientemente se ha hecho esto.

Pero no nos interesan tales analogías puramente formales. La evaluación de un programa y la valoración de la calidad se relacionan en sustancia sólo cuando el programa provee servicios personales de salud, o servicios de salud ambiental, es obvio que la valoración de la calidad concierne tan sólo a unas de estas funciones y que la evaluación del programa debe abarcar un campo mucho más amplio. La valoración de la calidad, bajo estas circunstancias, mide el éxito del programa sólo en una de sus funciones: la prestación de servicios personales de salud.

Los parámetros de comportamiento, tanto en el personal encargado de proveer los servicios a los usuarios como en los niveles directivos, son probablemente los elementos individuales más importantes para asegurar los mejores resultados en la búsqueda de la calidad la Institución proveedora de Servicios Médicos.

Selección del personal

El proceso de cambio de actitudes comienza el mismo momento en el que se realiza la selección del personal, eligiendo personas auto-motivadas y dispuestas a brindar una atención de calidad o al menos a recibir la capacitación y entrenamiento necesarios para tal fin, desde un principio.

La importancia de la información

El proveer al empleado(a) la suficiente, regular y oportuna información acerca de su desempeño (feed-back), mientras sea ésta genuina y verídica, es de por sí el elemento fundamental para lograr un eventual cambio positivo en sus parámetros de comportamiento en el trabajo. La mayoría de los proveedores de servicios usualmente desean realmente prestar servicios de alta calidad, algunos sin éxito.

Sin embargo, solo cuando comparan su desempeño contra estándares preestablecidos y aceptados, o contra el desempeño de colegas en las mismas funciones, están en mejores condiciones para saber la dirección e intensidad del cambio deseado en su comportamiento profesional. Esta práctica, aplicada sistemáticamente, es por si sola suficiente para garantizar una atención al paciente dentro de los parámetros deseables o el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La aplicación de esta estrategia, pretende traer consigo resultados satisfactorios, gracias a la oportunidad de permitir a los empleados conocer su desempeño y de reflexionar sobre el mismo con base en la evidencia, de manera de asumir sus propias decisiones sin que medie presión alguna que los fuerce a mejorar o mantener su desempeño.

Política institucional.

No es raro encontrar notorias diferencias entre las razones que motivan a los funcionarios, de aquellas que motivan a los proveedores de los servicios. Mientras los primeros generalmente "entienden el contexto institucional globalmente y en su real dimensión", por

ejemplo, la necesidad de otorgar servicios de determinadas características, es posible que los segundos lo hagan únicamente de manera fragmentada, de acuerdo a su propia perspectiva profesional, sin reparar en el resto de los componentes que integran un servicio; por lo tanto, sin la objetividad necesaria para ponerse en el lugar del paciente o de la Institución.

Para lograr una compatibilidad de los elementos motivacionales entre ambos grupos, es necesario realizar una transferencia previa de información acerca de los objetivos institucionales, así como de las características de la población objetivo y sus necesidades (sentidas y las percibidas) y, por supuesto, de la realidad y el entorno que la rodea.

Si esta importante labor es reforzada con elementos orientadores formales como políticas, reglas y normas técnicas y administrativas de uso cotidiano congruentes, claras, conocidas y disponibles, el resultado no puede ser menos que óptimo.

Recompensas vs. sanciones

Un principio universalmente aceptado es aquel que menciona que las interacciones positivas o recompensas son más efectivas, para producir cambios de comportamiento duraderos, que las interacciones negativas o sanciones. Más aún, en poquísimas ocasiones es más efectivo para los supervisores imponer su voluntad sobre los supervisados de manera arbitraria, sin ocasionar serios conflictos.

En todo caso, aunque aparentemente exista cierta cooperación visible, por debajo, una tendencia al sabotaje encubierto pondrá siempre en peligro el logro de los objetivos institucionales.

Los tipos de recompensa válidos en estos casos incluyen una variedad de opciones, que van desde aquellas de tipo monetario, no siempre posibles y saludables para la Organización a largo plazo, hasta aquellas de tipo académico, viajes de estudio o de trabajo, etc., que en no pocas ocasiones representan más una inversión que un verdadero gasto para la Organización.

Pero también existe un tipo de recompensa muy importante, y es el reconocimiento al valor del trabajo y del esfuerzo puesto por el personal, vale decir una recompensa de tipo moral, que para ser efectiva necesariamente deberá ser genuina y justa.

Una combinación de ambas representa los ascensos, por su valor material y moral, acompañado de la satisfacción de la necesidad creciente de poder y autonomía.

Comportamiento laboral.

Es deseable que exista una práctica regular entre el nivel ejecutivo de supervisión (Directores de Servicios Médicos y Enfermeras-Responsables) y el resto del equipo que trabaja en el Sistema de Salud Estatal. Se trata de un fluido nivel de contacto, ya sea a través de visitas de supervisión y actividades de apoyo de tipo logístico y técnico, o a través de reuniones formales e informales, sean estas de coordinación o de capacitación, realizadas en diferentes ambientes.

Es en estos encuentros donde es posible y recomendable tomar en cuenta el criterio de cada uno de ellos respecto del desempeño colectivo. Es recomendable, del mismo modo, trabajar en estos aspectos hasta el punto de lograr que sea el mismo personal, cuando se encuentre solo, el que se planteó a sí mismo las mismas preguntas que un supervisor le hubiese hecho en situaciones similares.

De esta manera está permanentemente asegurado un compromiso y un nivel constante de involucramiento por parte del nivel directivo en los diferentes aspectos de las actividades operativas, y viceversa, permitiendo de esta manera que exista siempre un ambiente proclive al cambio. Si únicamente el contacto se da en situaciones negativas o cuando se presentan problemas, el personal tenderá consciente o subconscientemente a evitar contactos futuros y se abstendrá de contraer compromisos y responsabilidades futuras.

Toma de decisiones estratégicas.

En circunstancias especiales, cuando no se ha obtenido el resultado esperado, es posible obtener el cambio de actitudes en el proveedor de los servicios siempre y cuando se incluya una estrategia escalonada.

El primer paso, que es utilizado frecuentemente, es la discusión abierta. El discutir sobre determinados aspectos de trabajo en un estilo no policial ni amenazador, sino más bien de manera horizontal, es generalmente un método muy efectivo para lograr el cambio.

Menos frecuente, pero igual de efectiva, es la retroalimentación positiva. Este recurso infortunadamente es utilizado solo en contadas ocasiones y no por todos los supervisores. La

mayoría de los supervisores intervienen solo en situaciones problemáticas; por lo tanto, muchas veces no tienen la oportunidad de enviar mensajes positivos, porque simplemente no están cuando todo va bien.

La persuasión es también utilizada comúnmente. Algo más dirigida que la discusión simple, la persuasión se refiere a la acción por parte del personal de nivel superior de convencer al personal de nivel inferior de actuar de una manera diferente, estableciendo claramente y con argumentos sólidos las pautas para lograr el cambio deseado.

El direccionamiento firme de las políticas institucionales, procedimientos y requerimientos. Es el paso siguiente después de la persuasión, cuando se agotaron los recursos anteriores. Para ello existen varias técnicas, pero una de ellas especialmente adecuada y es la del "caso cerrado". En ésta, el Supervisor menciona el problema, el cambio de comportamiento requerido sin argumentar, y se niega a discutir al respecto. De manera que, al margen de lo que la otra persona opine, la respuesta es siempre la misma: "este es el problema y esta es la actitud que se requiere cambiar". La misma respuesta es dada una y otra vez hasta que termina la discusión.

La última etapa termina necesariamente en sanciones. Extremo que generalmente debe estar plenamente justificado y respaldado por el fracaso en los pasos anteriores.

11.2 Clasificaciones de Sistemas de competencias

Hay algunas clasificaciones mas o menos aceptadas respecto a los tipos de evaluación que ayudan a identificar y ubicar las diferentes competencias y niveles que las personas requieren en su desempeño laboral. Algunas de ellas son:

Primera. Secretaría del Trabajo de Estados Unidos.

Proporciona resultados valiosos que reflejan la incongruencia que hay entre las competencias que se necesitan en el trabajo y las que se desarrollan en los sistemas educativos, así como la del sistema educativo y laboral entre aprendizaje y trabajo.

El estudio se considera una visión de las responsabilidades, ya que no considera solamente la preparación del empleado para el trabajo, sino que toma en cuenta la integridad de la

persona y la vida de manera global. La información la recopilaron empresarios, empleadores públicos, directores de personal, sindicatos, etcétera.

Los resultados los dividieron en; cinco competencias básicas y tres elementos, estos ocho elementos son considerados como la preparación esencial que se requiere para entrar a trabajar o permanecer en el lugar de trabajo.

Las competencias prácticas se refieren a competencias relacionadas con los siguientes aspectos: Recursos disponibles, relación Interpersonal, Información, Sistemas, Tecnología.

La base de los tres elementos es: las destrezas básicas.

Primero: Habilidades básicas: Lee, escribe, realiza cálculos aritméticos y matemáticos, escucha y se expresa.

Segundo: Destrezas racionales. piensa creativamente, toma decisiones, resuelve problemas, visualiza, sabe aprender y razonar)

Tercero: Cualidades personales. Responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autocontrol e integridad y honradez).

Segunda. Universidad de Stanford

Considera como competencias necesarias en el ambiente laboral: La iniciativa, cooperación, trabajo en grupos, entrenamiento de compañeros, evaluación, comunicación y escucha, razonamiento, resolución de problemas, toma de decisiones obtención y uso de la información, planeación, habilidades de aprendizaje, habilidades de trabajo con grupos multiculturales.

Tercera. Conocer (Consejo de normalización y certificación de competencia laboral).

Competencia básica: "Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa". Se puede decir que son las competencias que se requieren para cualquier actividad laboral, es decir, que son indispensables para que una persona sea considerada.

Competencia genérica: "Comportamientos asociados y desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva". Estas se refieren a las competencias que, aun

teniendo aplicación a diversas actividades en el trabajo, requieren de un cierto grado de especificidad dependiendo la actividad en la que se aplica.

Competencia específica: "Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva". Estas se refieren a las competencias que se aplican en un área muy concreta y especializada de actividad laboral.

Cuarta. National Vocational Qualifications.

Nivel 1: Competencia en el desempeño de diferentes actividades laborales, la mayoría son rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una escala significativa de actividades laborales desempeñada en diferentes contextos. Algunas son complejas no rutinarias. Debe demostrar cierta responsabilidad y autonomía, y frecuentemente colaboración de otros /trabajo en equipo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de actividades en diferentes contextos. La mayoría son complejas y no rutinarias. Deben demostrar responsabilidad y autonomía. Con frecuencia controlar y dirigir.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales en muy diferentes contextos laborales. Gran responsabilidad y autonomía.

Nivel 5: Competencias que implican la aplicación de gran cantidad de principios fundamentales y técnicas. Variados contextos impredecibles. Exige autonomía del empleado. Responsabilizarse en gran medida por el trabajo de otros y asignación considerable de recursos

Estos niveles de desempeño de una competencias considera tres variables: complejidad, variedad y autonomía, los cuales dependen de las condiciones reales de trabajo que sean requeridas para un desempeño adecuado conforme a la norma de competencia laboral establecida.

Sistemas de evaluaciones de competencias . (tabla resumen)

Factores	Sistema de Evaluación
I. Individuales	Características
1. Conocimientos	1. Convencionales.
2. Habilidades	2. Medición del desempeño del trabajo
3. Aptitudes	3. Sistema de sueldos y salarios
4. Actitudes	4. Sistema de reconocimiento
5. Valores	5. Sistema de prestaciones
	6. Sistema de compensaciones
II. Grupos	
1. Trabajo en grupo	
2. Comunicación	
3. Resolución de problemas	
4. Obtención y uso de la información	
5. Habilidades de aprendizaje	
III. Estructurales	
1. Filosofía institucional	
2. Planeación,	
3. Capacitación y adiestramiento	
4. Auditoría personal	
5. Toma de decisiones	
6. Motivación	
7. Liderazgo	
8. Programas de desempeño	

Capítulo III (Metodología)

Diseño de Investigación

1. Importancia de la investigación.

La cultura organizacional es uno de los aspectos frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de una herramienta administrativa que se analiza de una manera más estructurada desde los años sesenta.

El concepto de cultura ha permitido a un número variado de especialistas a familiarizarse con el estudio de las organizaciones, lo destacable de ello, es que, bajo esta posición se ha enriquecido de manera sustancial su estudio; además, se abordan los fenómenos organizacionales desde una perspectiva sistémica donde se analizan todas las partes que conforman este enfoque y se aborda el medio ambiente.

Actualmente y bajo esta condición nos permitimos llevar a cabo una evaluación sistemática continua, ya que, consideramos que es una actividad obligatoria que pretende conocer la cultura organizacional en una dependencia del Sector Salud en el Estado de Hidalgo.

La forma en que será analizada ésta, es sumamente complejo, ya que intervienen una serie de factores institucionales que complican su análisis, desde la oposición de las autoridades y los obstáculos sindicales hasta la resistencia de los empleados. Sin embargo, se les ha informado a toda la comunidad que la cultura organizacional surge como una alternativa que permite evaluar los fenómenos organizacionales que tienen un impacto real y trascendente en todas las áreas que conforman la organización.

2. Justificación de la investigación.

Dado que el tema de la cultura organizacional se plantea la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalización, la definición de cultura se compone de un grupo de variables que en su conjunto ofrecen una visión integral de la organización.

En este sentido, el concepto de cultura remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos tales como poder, liderazgo, conflicto, etcétera.

Debido a esta variedad de factores, se ha llegado a sostener que la cultura de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, la cultura de una organización se conforma a partir de una configuración de características particulares.

A pesar de esta generalidad del concepto de cultura, y de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, la cultura de una organización es entendida habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio de la cultura organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas.

3. Planteamiento de la investigación

Los estudios de cultura organizacional realizados en nuestra institución únicamente han considerado las propiedades cuantitativas (consecución metas) de los recursos que administra la dependencia, lo cual, se ha convertido en una práctica burocrática. Donde ha prevalecido la aplicación de medidas de tipo correctivo y la trascendencia de los resultados no se ha visto reflejada en la modificación de conductas individuales, grupales o institucionales. Asimismo, se carece de un patrón en la de toma de decisiones que esté apoyado en una evaluación objetiva que nos permita valorar los parámetros que deberían conformar la cultura organizacional de nuestra dependencia.

Por lo tanto, es necesario analizar el impacto de una variable tipo (Planes y programas que hayan modificado patrones de conducta) y su nivel de asociación que tiene con las demás

variables con el propósito de saber si las administraciones anteriores han planeado el cambio de cultura organizacional o si se han preocupado por conocer y evaluar las percepciones de los empleados respecto al trabajo desde los diferentes niveles y categorías (directivos, médico, enfermeras, paramédicos y administrativos) que ocupan en la estructura organizacional. Además, constituye un intento serio de evaluar los factores que integran la cultura organizacional a través de evaluar los parámetros de: Datos generales, eficacia personal, satisfacción en el trabajo, compromiso en el trabajo, medición del trato, objetivos, rendimiento, motivación, comportamiento, grupos, pensamiento grupal, manejo de conflictos, poder, relación líder-miembros, cambio organizacional y desarrollo para el cambio.

Para tal efecto, nos permitimos establecer tres preguntas básicas que constituyen los lineamientos para conocer la cultura organizacional.

1. La evaluación de la percepción de las diferentes categorías ¿Nos permitirá conocer el nivel de aceptación o rechazo que han tenido los planes y programas cuyo propósito ha sido el modificar los hábitos y las conductas?
2. La falta de una cultura organizacional ¿Es un factor que tiene impacto en la calidad de los productos y servicios ofertados?
3. La implantación de un código de principios y valores ¿Permitirá consolidar un sentido de pertenencia?

4. Objetivos

General

Evaluar los diferentes parámetros que componen la cultura organizacional nos va a permitir identificar el perfil del empleado.

Específico

Destacar la importancia de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos de la organización.

5. **Variables.** Las variables son uno de los objetos de estudio de la investigación científico-social. El término "variable" se refiere a "todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en los casos individuales". El estudio de las variables, por lo tanto, es una de las formas a través de las cuáles el investigador trata de conocer el comportamiento de individuos, grupos, sociedades, etcétera.

Para nuestro caso las variables elegidas unilateralmente y de acuerdo a su relación con la cultura organizacional son las siguientes:

I. **Variables personales,** tales como: Edad, género, estado civil, antigüedad, categoría y nivel de estudios.

II. **Eficacia personal.** "Lo primero será definir los procesos psicológicos básicos del comportamiento, como sigue:

Proceso. Son todos aquellos pasos y elementos dinámicamente interrelacionados con un objetivo definido.

Comportamiento. Según la línea teórica humanística, el comportamiento es el conjunto de conductas, pensamientos, sentimientos, actitudes, habilidades que caracterizan al hombre.

Básico. Es el proceso fundamental y necesario para nuevos procesos, que facilitaran la integración del individuo a su medio.

Los procesos básicos del comportamiento, como puede observarse, son los pasos y elementos dinámicamente interrelacionados los cuales son fundamentales para que el hombre se integre a su medio"²⁵.

III. **Satisfacción en el trabajo.** El término satisfacción en el trabajo se refiere a "la actitud en general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha

²⁵ González, Martín y Olivares Socorro. "Comportamiento Organizacional" Editorial. CECSA. México.1999. p.p. 33.

mantiene conductas contrarias. Cuando la gente habla de las actitudes del empleado, a menudo a lo que se refiere es a la satisfacción en el trabajo. De hecho, las dos son frecuentemente intercambiadas"²⁶.

IV. Compromiso en el trabajo. Una definición manejable establece que "el compromiso con el trabajo mide el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifican de sobremanera con el trabajo y en realidad les importa el trabajo que hacen. Se ha encontrado que los altos niveles de compromiso se relacionan con un menor ausentismo y tasas de renuncia más bajas. Sin embargo, parece que predicen la forma más consistente la rotación que el ausentismo, y son responsables de la variación de la primera"²⁷.

V. Medición del trato. Para el presente parámetro se consideran el método de encuesta de valor de Rokeach. "La RSV (por sus siglas en inglés) consiste en dos series de valores, cada uno contienen 10 conceptos de valor individual. Un grupo, llamado valores terminales (Respeto a uno mismo, seguridad en la familia, libertad, sentido de logro, felicidad), se refiere a las finalidades deseables de existencia. Éstas son las metas que a una persona le gustaría lograr durante su vida. El otro grupo, llamado valores instrumentales (Honestidad, responsabilidad, capacidad, ambicioso e independiente), se refiere a los modos preferentes del comportamiento o medios de lograr valores terminales"²⁸.

VI. Objetivos. "La administración por objetivos enfatiza metas tangibles, verificables y medibles que se establecen de manera participativa. Esto no es una nueva idea. De hecho, fue propuesta originalmente por Peter Drucker hace más de cuarenta años como una forma de utilizar las metas para motivar a la gente en lugar de controlarla"²⁹.

VII. Retroalimentación del rendimiento. "Los empleados pueden contribuir en numerosas decisiones que les afectan: establecer metas de trabajo, escoger sus propios medios,

²⁶ Robbins, P. Stephen "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. México. 1999. p.p. 142.

²⁷ Farris, G. "A predictive study of turnover" Personnel Psychology, verano de 1971. Pp. 331-328.

²⁸ Rokeach, M. y Ball, S.J. "Stability and change in american value priorities, 1968-1981" American Psychologists, mayo de 1989. pp. 775-784

²⁹ Drucker, Peter. "The practice of Management. Editorial. Harper & Row. Nueva York. 1954.

paquetes de prestaciones, solucionar los problemas de productividad y calidad y temas similares. Esto puede incrementar la productividad, el compromiso para perseguir las metas y la satisfacción en el trabajo"³⁰.

VIII. Motivación. La motivación en el trabajo se refiere al dominio de los procesos dirigidos al ámbito del trabajo. Pinder ofrece esta definición. "La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración"³¹.

IX. Comportamiento en el trabajo. Para entender el parámetro en cuestión nos auxiliamos en el Modelo de la Tensión, "el cual identifica tres grupos de factores: ambiental (incertidumbre económica, política y tecnológica), organizacional (Demandas de la tarea, del papel, interpersonal, estructura organizacional), individuales (problemas familiares, económicos y de personalidad) que actúan como fuentes potenciales de tensión. El hecho de que se conviertan una tensión real depende de diferencias individuales tales como la experiencia laboral y la personalidad"³².

X. Grupos de trabajo. "Los grupos de trabajo se forman por diversas razones (Necesidades en común, intereses en común, metas en común, proximidad física y similitud cultural), como se puede ver. Aún cuando las personas tienen algo de libre albedrío para elegir a los grupos a los que pertenecerán, sobre todo cuando acaban de entrar a una organización, en su mayor parte tienen relativamente poca discreción para elegir a cuál unirse"³³.

XI. Pensamiento grupal. "La configuración estructural, también llamada red de comunicación, describe las interacciones relativamente permanentes de los roles dentro de los grupos. Estos arreglos reflejan el carácter de la comunicación entre quienes desempeñan los roles y pueden contribuir a la unión del grupo. Las configuraciones estructurales difieren

³⁰ Robbins, P. Stephen "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. México. 1999. p.p. 226.

³¹ Pinder.C.C. "Work motivation in organitational behavoior. Upper Saddle River, Editorial. Prentice Hall. Nueva Jersey, 1998. pp 11.

³² Robbins, P. Stephen "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. México. 1999. p.p. 655.

³³ Gordon, R. Judith. "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. México, 1999. pp. 159.

en cuanto a la forma de intercambiar información (velocidad, precisión y saturación) y a las características (satisfacción, liderazgo, centralización) de los miembros de la red"³⁴.

XII. Manejo de conflicto. "El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses. Esta definición encierra cierta independencia e interacción, además de la percepción de intereses incompatibles entre los participantes. Es tan amplia como para abordar diversos aspectos y sucesos conflictivos. Por otro lado, las actitudes, valores y estilos de una persona desempeñan un papel importante para determinar si el conflicto conduce a resultados benéficos o destructivos"³⁵.

XIII. Poder. "Es la capacidad de influir sobre el comportamiento de los demás. El poder se aplica a personas, grupos, equipos organizaciones y países"³⁶.

XIV. Relación líderes - miembros. Esta relación está sustentada en los líderes orientados a las relaciones humanas donde se concibe al trabajo como "una manera de conocer y ayudar a sus subordinados, así como para dar origen a las relaciones sociales entre los mismos.

Sus características son las siguientes:

Se interesan por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.

Fomentan la interacción de equipos de trabajo.

Dan prioridad a las relaciones humanas sobre la tarea

Excelente manejo de conflicto grupal³⁷.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

XV. Cambio Organizacional. En lo referente a este punto podemos afirmar que "Casi todas las organizaciones están ajustando al ambiente multicultural. Las políticas y las prácticas tienen que cambiar a fin de atraer y mantener su vigencia en el mercado. Y muchas organizaciones están invirtiendo en capacitación para actualizar las habilidades de los empleados en todos los terrenos"³⁸.

³⁴ Ibidem. 177.

³⁵ Hellriegel, Solum y Woodman. "Comportamiento Organizacional" Editorial. Thomson. México. 1998. pp. 362.

³⁶ Ibidem. pp. 270.

³⁷ González, Martín y Olivares Socorro. "Comportamiento Organizacional" Editorial. CECSA. México. 1999. pp. 254.

³⁸ Robbins, P. Stephen "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. México. 1999. p.p. 626.

XVI. **Desarrollo para el cambio.** "Los programas de cambios centrados en el comportamiento la variable personas tiende a apoyarse en la inclusión y la participación activa de muchos empleados. Un cambio de conducta exitoso mejora los procesos de toma de decisión individual y de grupo, la identificación de problemas, la solución de éstos, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares"³⁹

6. Hipótesis

La contrastación de la variable (**Implantación de planes y programas para modificar las conductas de los empleados**) con las variable más significativas de cada parámetro (Datos generales, eficacia personal, satisfacción en el trabajo, compromiso satisfacción en el trabajo, medición del trato, objetivos, rendimiento, motivación, comportamiento, grupos, pensamiento grupal, manejo de conflictos, poder, relación líder-miembros, cambio organizacional y desarrollo para el cambio) nos permitirán diseñar un Programa de Capacitación y Adiestramiento que fortalezca la Cultura Organizacional de la Dependencia.

7. Tipo de investigación

El presente estudio es **prospectivo** (donde toda la información se recogerá de acuerdo a los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después de la planeación de ésta), **transversal** (estudio que se mide una sola ocasión a las variables involucradas. Implica evaluar las unidades en el tiempo definido, **analítico** (se analizan todas y cada una de las partes de la investigación), **de tipo explicativo no experimental** (estudio en el cuál el investigador no modifica a su voluntad una o algunas de las variables del fenómeno estudiado; el aspecto fundamental de este tipo de estudio es que no se pueden asignar al azar las unidades a las diversas variantes del factor casual).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Criterios de inclusión y exclusión.

8.1 Inclusión. Se evaluará únicamente al personal que actualmente está laborando

8.2 Exclusión. No se considerará al personal que; goce de licencia, que esté comisionado y que no esté cubriendo sus actividades en forma regular.

9. Población Objetivo

Categoría	Número	Porcentaje
1. Funcionario	240	05.0%
2. Médico	1200	25.0%
3. Paramédico	240	05.0%
4. Enfermeras	1920	40.0%
5. Administrativo	1200	25.0%
Total	4800	100.0%

10. Selección de la muestra.

La unidad de análisis específica que utilizaremos, está compuesta por la muestra o subgrupo de la población de los trabajadores administrativos de base de la dependencia, los cuales participarán en esta investigación.

Una vez definida la unidad de análisis y las características de la población, se procede a calcular el tamaño de la muestra (n) mediante el empleo de la fórmula estadística y los datos siguientes:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁹ Hellriegel, Solum y Woodman. "Comportamiento Organizacional" Editorial. Thomson. México. 1998. pp. 593.

Donde:

N= Tamaño de la población = 4800

z= Valor de la probabilidad en las tablas de la curva normal al nivel de significancia de 0.05= 1.95

e= error máximo admitido = .05%

p= proporción de aceptación = .50%

q= proporción de no aceptación= .50%

Desarrollo de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra (nota: cálculos preliminares, sujetos a revisión):

$$n = \frac{(1.95)^2 (4800) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (4800-1) + (1.95)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.80) (1200)}{(0.0025) (4799) + (3.80) (0.25)}$$

$$n = \frac{4560}{11.99 + .95}$$

$$n = \frac{4560}{12.94}$$

n = 352

Según establece el Teorema del Limite Central, la distribución de muestras de 100 o más elementos tienden a ser normales, situación que resulta útil para nuestros fines ya que podemos hacer inferencias estadísticas sobre los valores de la población.

Dado que nos interesa generalizar los resultados del estudio a la población seleccionada, utilizaremos una muestra probabilística estratificada, definida esta como un subgrupo de la población en donde todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de tal forma que los elementos muestrales tengan valores muy cercanos a los valores de la población, dependiendo del error del muestreo (error estándar) (Hernández Sampieri, p. 207).

Es decir, para que nuestra muestra sea probabilística, una vez determinado el tamaño de la muestra debemos estar seguros de seleccionar los elementos muestrales en forma aleatoria.

11. Instrumento de Medición (Cuestionario)

Con el propósito de evaluar la Cultura Organizacional del personal de una Dependencia del Sector Salud, le solicito atentamente sea contestado marcando con una x la respuesta seleccionada del presente cuestionario con la mayor seriedad y honestidad de su parte.

La información que proporcione tiene el carácter de anónimo y es confidencial

I. Datos Generales

Pregunta 1. Edad en años cumplidos

1) 21 a 30 años	2) 31 a 40 años	3) 41 a 50 años	4) 51 o más
-----------------	-----------------	-----------------	-------------

Pregunta 2. Género

1) Masculino	2) Femenino
--------------	-------------

Pregunta 3. Estado civil

1) Soltero	2) Casado	3) Otros
------------	-----------	----------

Pregunta 4. ¿Antigüedad?

1) 5 años ó menos	2) 6 a 10 años	3) 11 a 15 años	4) 16 a 20 años	5) 20 ó más años
-------------------	----------------	-----------------	-----------------	------------------

Pregunta 5. ¿Categoría que desempeña?

1) Funcionarios	2) Médicos	3) Paramédicos	4) Enfermeras	5) Administrativos
-----------------	------------	----------------	---------------	--------------------

Pregunta 6. ¿Máximo nivel de estudios?

1) Primaria	2) Secundaria	3) Bachillerato	4) Técnico	5) Licenciatura	6) Otro
-------------	---------------	-----------------	------------	-----------------	---------

II. Eficacia personal

Pregunta 7. ¿Su comportamiento individual y laboral se rige por normas?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 8. ¿Sabe manejar las situaciones complejas?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 9. ¿Es activo y dinámico y en su trabajo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 10. ¿Aplica la creatividad e iniciativa?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

III. Satisfacción en el trabajo

Pregunta 11. ¿Cómo considera la política de reconocimiento de la dependencia?

1) Meritoria	2) Adecuada	3) Intrascendente
--------------	-------------	-------------------

Pregunta 12. ¿La relación que guarda el salario y la cantidad de trabajo es?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

Pregunta 13. ¿En comparación con otras dependencias su salario es?

1) Superior	2) Equitativo	3) Menor
-------------	---------------	----------

IV. Compromiso en el trabajo

Pregunta 14. ¿Nivel de compromiso de los empleados con la organización?

1) Adecuado	2) Razonable	3) Inadecuado
-------------	--------------	---------------

Pregunta 15. ¿Cómo evalúa el nivel de ausentismo en la dependencia?

1) Razonable	2) Normal	3) Preocupante
--------------	-----------	----------------

Pregunta 16. ¿Cómo evalúa el nivel de puntualidad en la dependencia?

1) Razonable	2) Normal	3) Preocupante
--------------	-----------	----------------

Pregunta 17. ¿Cómo evalúa la rotación en la dependencia?

1) Razonable	2) Normal	3) Preocupante
--------------	-----------	----------------

Pregunta 18. ¿Cómo cataloga el rendimiento laboral de sus compañeros?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

Pregunta 19. ¿Cuál es la percepción que tienen sus compañeros del sindicato?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

V. Medición del trato.

Pregunta 20. ¿Los directivos son autoritarios?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 21. ¿Se responde con rapidez a las preguntas y problemas de los empleados?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 22. ¿Las quejas se atienden con efectividad?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 23. ¿Se les brinda confianza?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 24. ¿Se les trata con respeto?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

VI. Objetivos

Pregunta 25. ¿Los objetivos son claros y específicos?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 26. ¿Los objetivos son factibles y mesurables?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

VII. Retroalimentación del rendimiento (competencia)

Pregunta 27. ¿Las autoridades poseen un método de evaluación del rendimiento?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 28. ¿Utiliza alguna herramienta para planear sus actividades?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 29. ¿Es común que sus autoridades intervengan en su trabajo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 30. ¿Qué porcentaje de asociación entre rendimiento y compensación económica?

1) 1 a 20 %	2) 21 a 40 %	3) 41 a 60 %	4) 61 a 80 %	5) 81 a 100 %
-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Pregunta 31. ¿Calidad de su trabajo?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

VIII. Motivación.

Pregunta 32. ¿Cómo cataloga el sistema de sueldos y salarios?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

Pregunta 33. ¿Motiva el actual sistema de sueldos y salarios?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 34. ¿Goza de un paquete de prestaciones adecuado?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 35. ¿Cómo cataloga los sistemas de ascensos y promociones?

1) Buenos	2) Regulares	3) Malos
-----------	--------------	----------

Pregunta 36. ¿Cómo cataloga la forma en que se aplican los despidos laborales?

1) Éticos	2) Indiferentes	3) No éticos
-----------	-----------------	--------------

IX. Comportamiento en el trabajo.

Pregunta 37. ¿Han existido planes y programas que hayan modificado patrones de conducta?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 38. ¿Los directivos se involucran y fomentan nuevos patrones?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 39. ¿Cuándo se le ordena modificar algún comportamiento laboral los asume sin objetar?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 40. ¿Se adapta al cambio de inmediato?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 41. ¿Se usan estrategias cuando existe algún problema?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

X. Grupos de trabajo

Pregunta 42. ¿Su grupo puede modificar sus objetivos?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 43. ¿Su grupo tiene libertad para elegir sus métodos?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 44. ¿Su grupo determina los procedimientos idóneos?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 45. ¿Su grupo controla la programación de sus tareas?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 46. ¿Su grupo de trabajo tiene control sobre lo que debe lograr?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

XI. Pensamiento grupal.

Pregunta 47. ¿Cómo cataloga la política laboral en la dependencia?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

Pregunta 48. ¿Los directivos modifican las decisiones del grupo de trabajo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 49. ¿Existe el papel de evaluador crítico de un miembro del grupo?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 50. ¿Se le respeta cuando expresa sus objeciones y dudas?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 51. ¿Cuándo existe una diferencia con las autoridades en que porcentaje se llega a un consenso?

1) 1 a 10%	2) 21 a 40%	3) 41 a 60%	4) 61 a 80%	5) 81 a 100%
------------	-------------	-------------	-------------	--------------

XII. Manejo de conflictos.

Pregunta 52. ¿Trata de investigar los problemas con sus compañeros para encontrar una solución aceptable?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 53. ¿Acepta la diversidad de opiniones cuando existe un problema?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 54. ¿Intercambia información para resolver los problemas?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 55. ¿Trata de ventilar los problemas para resolverlos en la mejor forma?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 56. ¿Negocia con los compañeros para llegar a un acuerdo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

XIII. Poder.

Pregunta 57. ¿Los directivos poseen códigos de conducta?

1) Si	2) No
-------	-------

Pregunta 58. ¿Los directivos han incorporado nuevos métodos para incrementar la productividad?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 59. ¿Los directivos se caracterizan por ser expertos en su trabajo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 60. ¿Cómo ubica la posición de autoridad que asumen los directivos?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

Pregunta 61. ¿Las decisiones que toman los directivos están fundadas en la productividad?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

XIV. Relación Líder-Miembros.

Pregunta 62. ¿Respeta los conocimientos y competencia laborales de su superior?

1) Si	2) No
-------	-------

Pregunta 63. ¿Admira las habilidades profesionales de su superior?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 64. ¿Su superior defiende sus acciones de trabajo ante otro directivo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 65. ¿Es positivo trabajar con su superior.

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 66. ¿Aplica un valor agregado cuando el destinatario es su superior?

1) Sí	2) No
-------	-------

XV. Cambio Organizacional.

Pregunta 67. ¿Comunican la misión y la visión del cambio en la dependencia?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 68. ¿Establecen las autoridades las necesidades y prioridades para emprender el cambio?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 69. ¿Comunican los avances, logros, metas y fracasos a la comunidad?

Generar victorias de corto plazo

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 70. ¿Aplican acciones integrales para todos los niveles de la organización?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 71. ¿Proponen comisiones donde estén representados todos los integrantes de la dependencia?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

Pregunta 72. ¿Desarrollan una visión y una estrategia de manera sistemática?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

XVI. Desarrollo para el cambio

Pregunta 73. ¿La cultura organizacional estimula y retribuye el mejoramiento continuo?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 74. ¿Es la organización flexible y cooperativa?

1) Sí	2) No
-------	-------

Pregunta 75. ¿Cuenta la organización con mediciones específicas para evaluar los resultados?

1) Sí	2) No
-------	-------

12. Prueba Piloto

La prueba piloto se utiliza para probar el cuestionario y los procedimientos empleados en el desarrollo del campo, también se emplea para inferir las características de población y nos permite determinar a grandes rasgos, estimaciones de parámetros como distribución de frecuencias, prueba de hipótesis, así como verificar la confiabilidad y validez de las preguntas.

Se utilizó una prueba piloto en la aplicación de 10 cuestionarios de los cuales los resultados fueron:

1. El número de preguntas del cuestionario se redujo de 181 a 75
2. Se modificaron 8 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión
3. En algunas preguntas se modificó las opciones de respuesta de 5 a 3.
4. El tiempo promedio de contestar el cuestionario fue aproximadamente entre 10 y 15 minutos.

13. Validez y confiabilidad (*)

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretenda medir. La validez es una cuestión compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica.

Kerlinger (1979, pag. 138) plantea la siguiente pregunta respecto a la validez: ¿ Está usted midiendo lo que usted cree que esta midiendo? Si es así, su medida es valida; si no, no lo es.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un grado de error, desde luego, se trata de que ese error sea el mínimo posible.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a 0, hay menor error en la medición.

En el presente trabajo de investigación, el desarrollo de la prueba de confiabilidad y validez estuvo apoyado en el Método de Cronbach, el cual está sustentado en la fórmula de varianza total y varianza de error, y en el procedimiento de prueba y contraprueba, ésta se utilizó en cinco ocasiones con diferentes grupos de personas, tiempo y circunstancias para desarrollar un estudio analógico entre los resultados obtenidos en las diferentes corridas.

El procedimiento se realizó con el paquete SPSS (Statistics Package Sciences Social) versión 10.0 para Windows.

La manera en que se llevó a cabo este estudio consistió en diseñar el cuestionario en el paquete, posteriormente se estableció la base de datos y finalmente a cada pregunta se le requirió la varianza. Al final de cada corrida se conservaban los resultados finales, y se comparaba pregunta por pregunta.

(^x) Las s preguntas que se validaron bajo el índice de Cronbach, fueron las que pertenecen al parámetro datos generales y no se incluye las corridas estadísticas por no ser objeto de la presente investigación.

14. Prueba de Campo

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien, de personal técnico con amplios conocimientos en estadística y muestreo, además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.

El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización, para poder transmitirlo al personal que se enfrente a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta.

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los empleados, el suscriptor los revisaba y en caso que alguno estuviera mal contestado, se les pedía al alumno que lo repitiera o modificara según sea el caso. En todos los casos, el cuestionario lo apliqué personalmente.

15. Tabulación

Se aplicaron 50 cuestionarios, los cuales se tabularon de una manera sencilla.

La recolección fue manual y mecánica con el auxilio de la computadora, la clasificación de las frecuencias de cada una de las respuestas se realizó con la utilización del paquete estadístico SPSS versión 10.0 para Windows (ver anexo estadístico).

16. Análisis Estadístico aplicado

En la presente investigación utilizaremos la estadística no paramétrica; para lo cual debemos partir de las siguientes consideraciones:

1. La mayoría de estos análisis no requieren de supuestos acerca de la forma de la distribución poblacional. Aceptan distribuciones no normales.

2. Las variables no necesariamente deben estar medidas en un nivel por intervalos o de razón, pueden analizar datos nominales u ordinales. De hecho, si se quieren aplicar análisis no paramétricos a datos por intervalos o razón, éstos deben ser resumidos a categorías discretas (a unas cuantas). Las variables deber ser categóricas.

Una vez, definidos los términos generales de la estadística inferencial procedimos a seleccionar la herramienta (Ji cuadrada o χ^2) que elegimos para aprobar o rechazar nuestras hipótesis de trabajo.

Operacionalización

Definición	Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.
Se simboliza	χ^2
Hipótesis a probar	Correlacionales.
Variables involucradas	Dos. La prueba ji cuadrada no considera relaciones causales.
Nivel de medición de las variables	Nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidas a ordinales).
Procedimiento	<p>La ji cuadrada se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es una tabla de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.</p> <p>Un ejemplo de una tabla de contingencia se presenta en las tablas que se presentan en los anexos, en los cuales se demuestra el concepto de tabla de contingencia o tabulación cruzada. Las variables aparecen señaladas a los lados de la tabla, cada una con sus dos categorías. Se dice que se trata de una tabla de 2x2, donde cada dígito significa una variable y el valor de éste indica el número de categorías de la variable.</p>

Capítulo IV (Interpretación y análisis)

Para efectos del análisis de resultados éste capítulo se dividió en cuatro partes, en la primera, aplicamos la estadística descriptiva y se clasificaron los datos de tal manera que, se establece la frecuencia y el porcentaje de cada pregunta, en segundo lugar, se utiliza la estadística inferencial, se establece la prueba de hipótesis y se determinaron las variables, en tercer lugar, se define el instrumento de rechazo o aceptación de nuestra hipótesis y, por último, se analizó el comportamiento de las variables dependiente y su relación con las independientes.

4.1 Interpretación de resultados (Estadística descriptiva)

I. Datos Generales

Pregunta 1. La edad de los empleados de la Dependencia del Sector Salud en cuestión se distribuye de la siguiente manera; el 33.2% tiene una edad entre 31 a 40 años, en segundo lugar ubicamos a los de 41 a 50 años que representan el 30.7%, en tercero se encuentra con 22.7% los de 21 a 30 años y por último, los que tienen de 51 ó más años con el 13.4%.

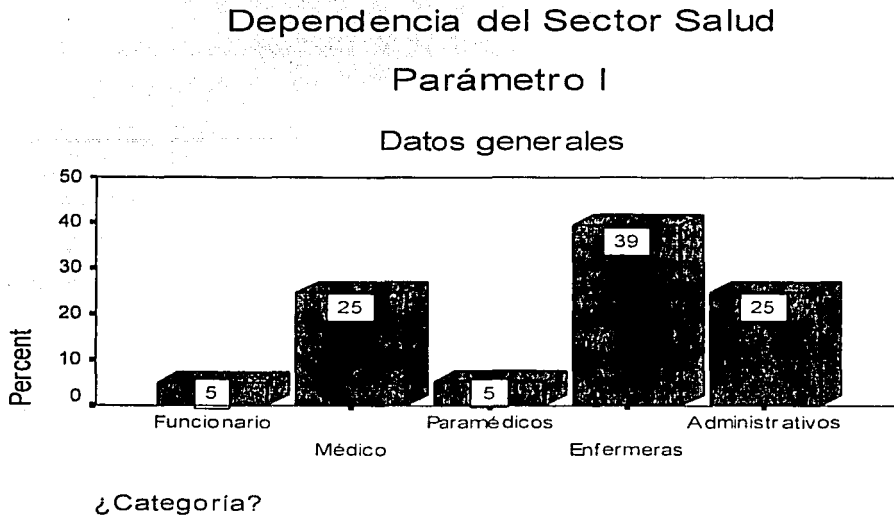
Pregunta 2. En lo referente a la distribución por género; el 56.0% es masculino contra 44.0% del femenino.

Pregunta 3. En cuanto al estado civil, un 79.5% manifiesta ser casado, el 13.1% soltero y el 7.4% restante posee otra condición.

Pregunta 4. La antigüedad de los trabajadores se distribuye de la siguiente manera, el 34.9% tiene de 11 a 15 años de servicio, en segundo lugar lo ocupan los de 6 a 10 años con un 25.3%, en tercero los de 16 a 20 años con un 21%, en cuarto lugar los de 20 ó más años con 11.9% y por último, los que tienen de 5 años o menos representan el 6.8%.

Pregunta 5. En lo referente a la categoría de los trabajadores; el 39.5% son enfermeras, en segundo término se encuentran compartiendo el mismo porcentaje (25%) los médicos y

administrativos, en tercer lugar ubicamos al personal paramédico con un 5.4% y por último, el 5.1% manifiesta ser funcionario.



Gráfica I

Pregunta 6. En cuanto al máximo nivel de estudios; un 30.4% dice haber cursado la licenciatura, en segundo término se ubican los de bachillerato con 27.3%, en tercer lugar los de secundaria con 18.2%, en cuarto los de primaria con 11.9%, en quinto los de nivel técnico con 10.2% y por último, el 2.0% dijo tener otros estudios.

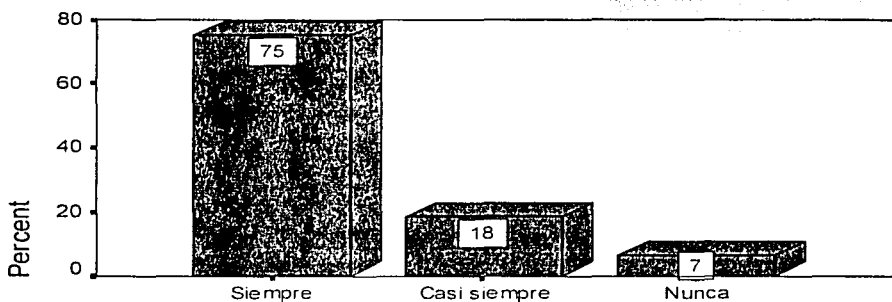
II. Eficacia personal

Pregunta 7. En lo referente a que el trabajador se rige por normas, el 75% del personal opina que siempre, el 18.5% opina que casi siempre y por último, el 6.5% opina que nunca.

Dependencia del Sector Salud

Parámetro II

Eficacia personal



¿Se rige por normas?

Gráfica 2. **as**; el 54%

manifiesta que siempre, el 28.4% opina que casi siempre y el 17.6% cree que nunca.

Pregunta 9. En lo concerniente a que el trabajador es **activo y dinámico**; el 45.2% de los trabajadores manifiesta que siempre, el 39.8% opina que casi siempre y por último el 15.1% cree que nunca.

Pregunta 10. En lo referente a que el trabajador aplique **creatividad e iniciativa** en el trabajo; el 60.2% de los trabajadores manifestó que siempre, el 27% casi siempre y el 12.8% que nunca.

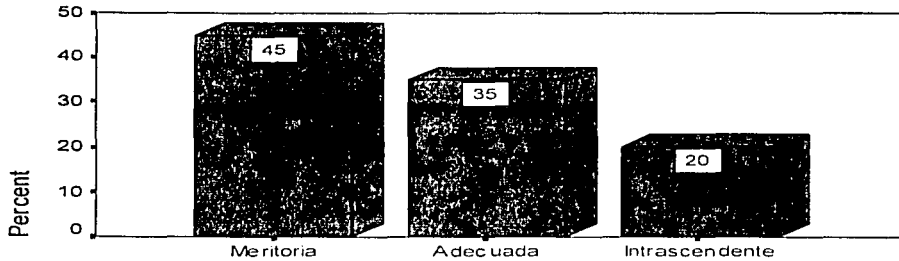
III. Satisfacción en el trabajo.

Pregunta 11. En lo referente a **política de reconocimiento**; el 44.9% de los trabajadores la catalogaron como meritoria, el 34.9% opinaron que era adecuada y él 20.2% opinaron que era intrascendente.

Dependencia del Sector Salud

Parámetro III

Satisfacción laboral



¿Política de reconocimiento?

Gráfica 3

Pregunta 12. En lo referente a la relación del salario con el trabajo; el 54.1% creen que es regular, el 32.1% la ubican en el rango de buena y el 13.6% opina que es mala.

Pregunta 13. En cuanto a su salario; el 85% de los trabajadores consideran que es equitativo, el 12.2% lo consideran superior y el 2.3% cree que es menor.

IV. Compromiso en el trabajo.

Pregunta 14. En lo referente al compromiso de los empleados; el 58.2% consideran que es adecuado, el 34.7% opinaron que es razonable y por último, el 7.1% manifiestan que es inadecuado.

Pregunta 15. En cuanto al nivel de ausentismo; el 38.4% de los trabajadores lo ubican dentro del rango de normal, el 31.3% consideran que es preocupante y el 30.4% cree que es razonable.

Pregunta 16. En cuanto al nivel de puntualidad; el 44.6% de los trabajadores lo consideran razonable, el 34.1% opinaron que es preocupante y el 21.3% cree que es normal.

Pregunta 17. En cuanto a la rotación de laboral; el 36.1% de los trabajadores consideran que es razonable, el 34.1% manifestó que es preocupante y por último, el 29.8% de ellos opinaron que es normal.

Pregunta 18. En lo concerniente al rendimiento laboral; el 65.3% de los trabajadores manifiestan que es bueno, el 19.9% de los trabajadores consideran que es malo y el 14.8% de ellos opinaron que es regular.



Gráfica 4

Pregunta 19. En cuanto a la percepción que tienen los trabajadores del sindicato; el 59.7% manifiesta que es mala, el 25.6% considera que es regular y el 14.8% de ellos opina que es buena.

V. Medición del trato.

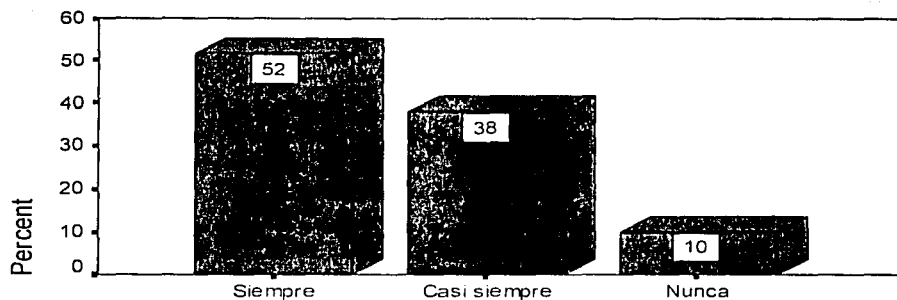
Pregunta 20. En lo referente a si los directivos son autoritarios; el 50.3% de los empleados manifestó que siempre, el 43.2% opinó casi siempre y el 6.5% consideró que nunca.

Pregunta 21. En lo referente a rapidez en atención a problemas; el 51.7% de los trabajadores manifiestan que siempre resuelven con rapidez los problemas, el 38.1% piensa que casi siempre y el 10.2% piensa que nunca.

Dependencia del Sector Salud

Parámetro V

Medición del trato



¿Rapidez en atención a problemas?

Gráfica 5

Pregunta 22. En cuanto a atención con eficiencia; 32.4% de los trabajadores manifiestan siempre, el 32.4% considera que casi siempre y el 6.0% opina que nunca.

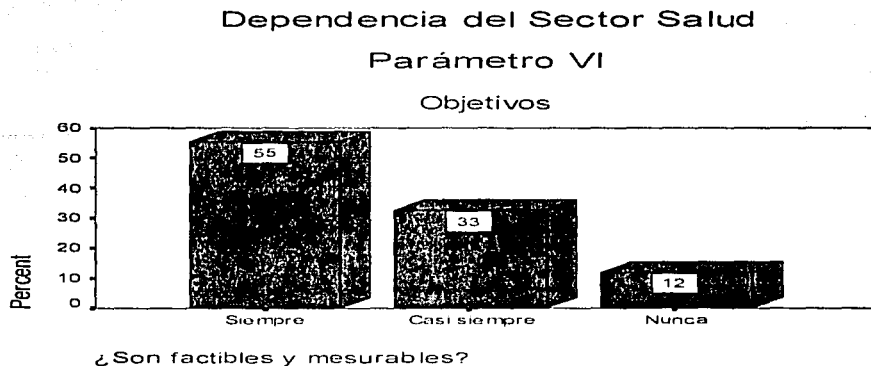
Pregunta 23. En lo referente a si existe confianza, el 61.6% de los trabajadores manifestaron que siempre, 34.1% consideraron que casi siempre y 4.3% opinaron que nunca.

Pregunta 24. En lo referente a si existe respeto en el trabajo; el 61.1 de los empleados consideran que siempre con 61.1%, el 27.0 % manifestaron que casi siempre y 11.9% opinaron que nunca.

VI. Objetivos.

Pregunta 25. En cuanto a que si los objetivos son claros y específicos; el 56.8% de los trabajadores manifiesta que siempre, el 29.8% considera que casi siempre y por último, el 13.4% opinó que nunca.

Pregunta 26. En lo referente a que los objetivos son factibles y mesurables, los trabajadores manifestaron que siempre con 55.4%, el 32.7% consideraron que casi siempre y por último, el 11.9% opinaron que nunca.



Gráfica 6

VII. Retroalimentación de rendimiento (competencia).

Pregunta 27. En lo referente a si existe método para la evaluación del rendimiento; el 56.5% opinan que sí existen métodos de evaluación contra 43.5% que no.

Pregunta 28. En lo referente a si utiliza medio de planeación en sus actividades, el 61.1% opinan que sí contra el 38.9% que no.

Pregunta 29. En lo referente a si los jefes intervienen en su labor; el 65.9% consideran que casi siempre y compartiendo el mismo porcentaje (17.0%) las opciones siempre y nunca.

Pregunta 30. En lo referente a rendimiento y compensación económica; el 34.1% de los trabajadores manifestaron que existe una relación entre 61% a 80%, en segundo término el 31.3% consideran que está en el orden de 41% a 60%, en tercer término el 18.8% la ubican entre 21% a 40%, en cuarto término se encuentran el 9.1% que cree que la relación está en el orden de 1.0% a 20% y por último el 6.8% cree que se ubica entre el 81% a 100%.

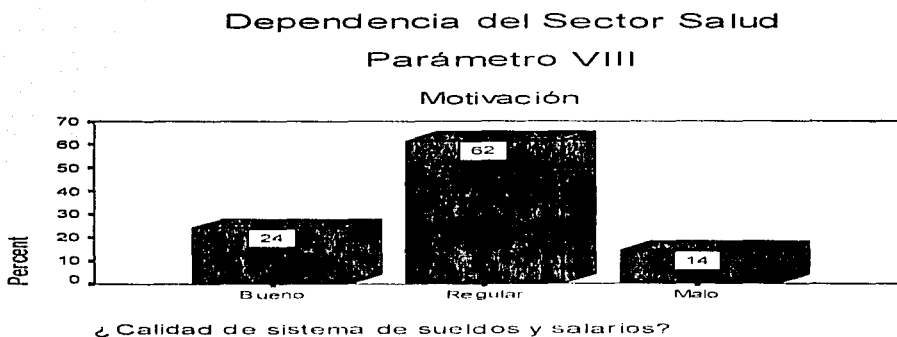
Pregunta 31. En lo referente a la calidad del trabajo; el 46% la cataloga como buena, en segundo término el 29.8% considera que es regular y por último, el 24.1% opina que es mala.



Gráfica 7

VIII. Motivación

Pregunta 32. En lo referente a la calidad de sistema de sueldos y salarios; el 61.6% de los empleados consideran que es regular, en segundo término el 24.1% opina que es bueno y por último, el 14.2% cree que es malo.



Gráfica 8

Pregunta 33. En lo referente a si es motivante el sistema de sueldos y salarios; el 73.6% de los empleados consideran que sí contra el 26.4% que no.

Pregunta 34. En lo referente a si se cuenta con un paquete adecuado de prestaciones; el 80.7% de los trabajadores considera que sí contra el 19.3% que no.

Pregunta 35. En lo referente a la **calidad de ascensos y promociones**; el 54% considera que es bueno, en segundo término el 23.3% cree que es regular y por último el 22.7% opinaron que es malo.

Pregunta 36. En lo referente a la cómo cataloga la manera de **despidos laborales**; el 47.4% de los trabajadores la considera indiferente, en segundo término el 31.3% opinan que son éticos y por último, el 21.3% opinan que no.

IX. Comportamiento en el trabajo.

Pregunta 37. En lo referente a los **planes y programas para cambios de conductas**, el 88.1% opinan que sí han existido contra el 11.9% que no.

Pregunta 38. En lo referente a sí los **jefes se involucran y los fomentan**, el 66.8% consideran que casi siempre, en segundo término el 18.5% opinó que siempre y por último el 14.8% cree que nunca.

Pregunta 39. En lo referente a sí el trabajador asume las **modificaciones de su conducta laboral sin objetar**, el 53.1% considera que casi siempre, en segundo término el 39.2% manifestó que siempre y por último, el 7.7% respondió que nunca.

Pregunta 40. En lo referente a sí se **adapta al cambio de inmediato**, el 67.9% consideró que casi siempre, en segundo término el 18.8% opinó que siempre y por último, el 13.4% manifestó que nunca.

Pregunta 41. En lo referente a sí se usan **estrategias cuando existen problemas**, el 49.1% opina que siempre, en segundo término el 29.5% manifestó que casi siempre y por último, el 21.3% consideró que nunca.

X. Grupos de trabajo

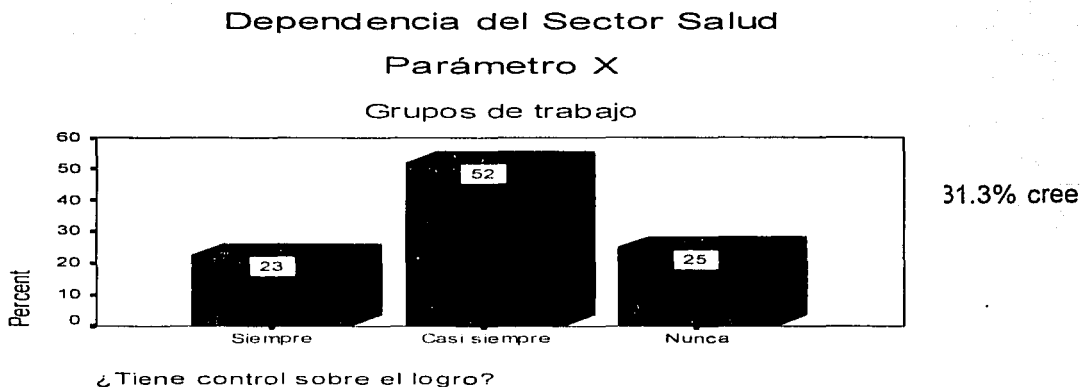
Pregunta 42. En lo referente a sí el grupo puede modificar sus objetivos, el 48.3% manifestó que siempre, en segundo término el 42.6% consideró que casi siempre y por último, el 9.1% cree que nunca.

Pregunta 43. En lo referente a sí tiene libertad para elegir sus métodos, el 51.7% opina que siempre, en segundo término el 33% considera que casi siempre y por último, el 15.3% opinó que nunca.

Pregunta 44. En lo referente a sí el grupo determina los procedimientos idóneos, el 62.5% manifestó que siempre, en segundo término el 29% consideró que casi siempre y por último, el 8.5% opinó que nunca.

Pregunta 45. En lo referente a sí controla la programación de sus tareas, el 55.4% opina que siempre, el 25.9% manifestó que casi siempre y por último, el 18.8% opina que nunca.

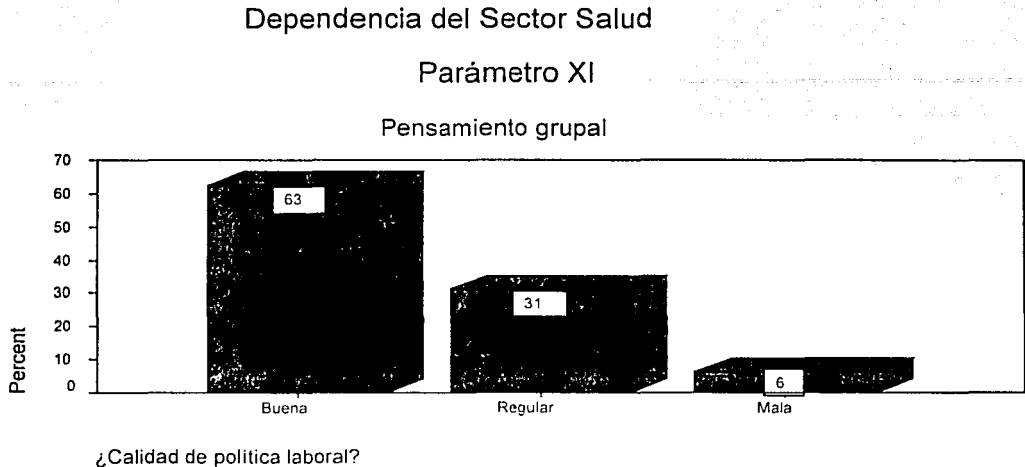
Pregunta 46. En lo referente a sí el grupo tiene control con el logro, el 52.3% de los empleados manifestaron casi siempre, en segundo término los que opinaron que nunca el 25%, y por último los que consideran que siempre el 22.7%.



Gráfica 9

XI. Pensamiento grupal.

Pregunta 47. En lo concerniente a la calidad de la política laboral, el 62.5% la cataloga como buena, el 31.3% la considera regular y el restante 6.3% la califica como mala.



Gráfica 10

Pregunta 48. En lo referente a si los directivos cambian las decisiones de grupo, el 52.3% opinan que nunca, el 34.1% considera que casi siempre y el 13.6% cree que siempre.

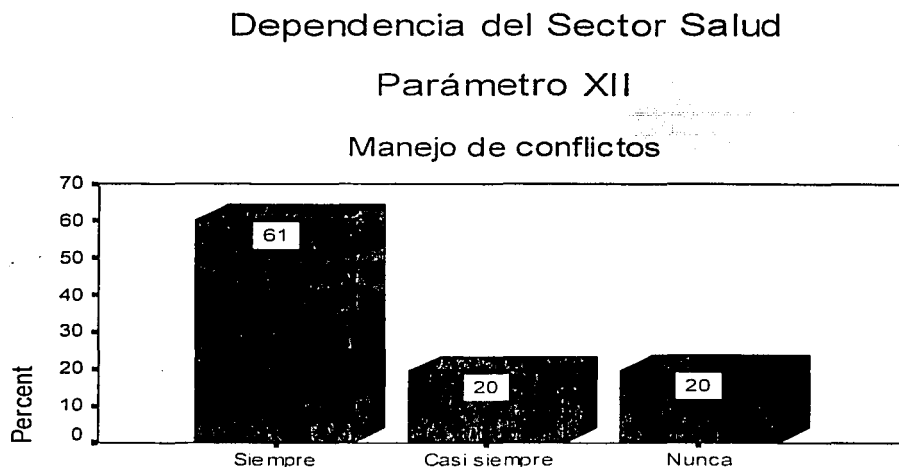
Pregunta 49. En lo referente a si existe un evaluador crítico en el grupo, opinaron que sí el 90.9% contra 9.1% que no.

Pregunta 50. En lo referente a si se le respeta, el 71.6% considera que casi siempre, el 15.6% opina que siempre y por último, el 12.8% cree que nunca.

Pregunta 51. Cuando existe una diferencia entre las autoridades y los empleados ¿Cuál es el porcentaje de consenso para resolver un problema, en una primera reunión? el 32.7% de los empleados lo ubica en el rango de 61 a 80%, en segundo término el 31.3% opinó que entre 41 a 60%, en tercer término 15.6% cree que entre 81 a 100%, en cuarto término 11.4% consideran que entre 1 a 20% y por último el 9.1% lo ubica entre 21 a 40%.

XII. Manejo de conflictos.

Pregunta 52. En lo referente a sí **investiga los problemas**, el 60.5% considera que siempre, el 19.9% manifestó que nunca y el 19.6% cree que casi siempre.



¿Investiga los problemas?

Gráfica 11

Pregunta 53. En lo referente a si **acepta diversidad de opiniones**, el 42.6 de los trabajadores considero que casi siempre, el 37.5% piensa que siempre y el 19.9% cree que nunca.

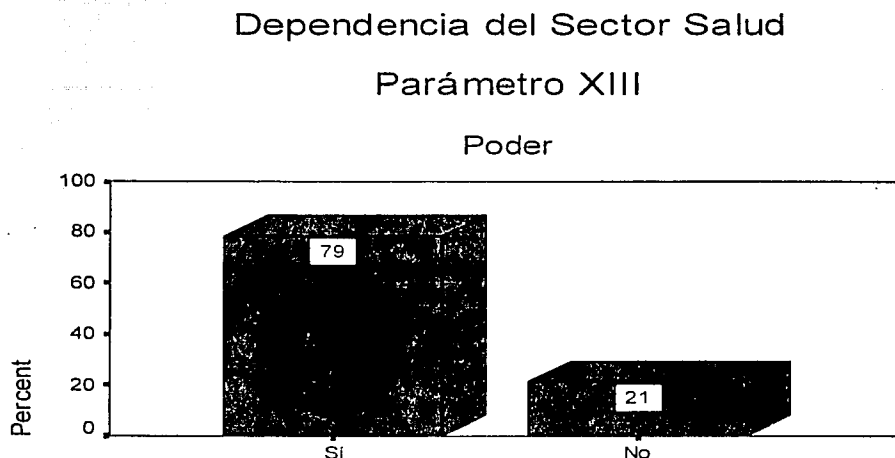
Pregunta 54. En lo referente a sí **intercambia información para problemas**, el 39.5% manifestó que nunca, el 38.4% considera que siempre y el 22.2% opino que casi siempre.

Pregunta 55. En lo referente a sí **trata de ventilar los problemas**, el 56.0% manifestó que siempre, el 27.0% consideró que casi siempre y el 17.0% opino que nunca.

Pregunta 56. En lo referente a si **negocia con sus compañeros**, el 43.2% opinó que siempre, el 35.5% manifestó que casi siempre y el 21.3% externo que nunca.

XIII. Poder.

Pregunta 57. En cuanto a si los directivos poseen código de conducta, el 78.7% manifestó que sí contra el 21.3% que no.



¿Los directivos poseen código de conducta?

Gráfica 12

Pregunta 58. En lo referente incorporación de métodos para la productividad en el trabajo, el 52.6% consideró que siempre, el 34.4% manifestó que casi siempre y el 13.1% opinó nunca.

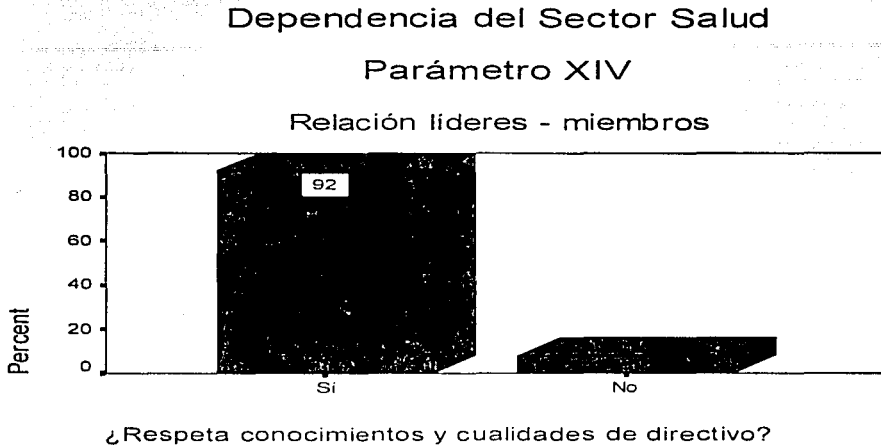
Pregunta 59. En lo referente a si son expertos en su trabajo, el 61.6% opino que siempre, el 30.1% casi siempre y el 8.2% nunca.

Pregunta 60. En lo referente a como es la posición de autoridad de directivos, el 49.7% la consideró como buena, el 26.1% cree que es regular y el 24.1% la catalogó de mala.

Pregunta 61. En lo referente a las decisiones sustentadas en productividad, los empleados consideraron que siempre con el 63.1%, el 22.3% creen que casi siempre y el 13.6% piensa que nunca.

XIV. Relación líder - miembros

Pregunta 62. En lo referente a si respeta conocimientos y cualidades del directivo, 92% opino que si contra 8.0% que no.



Gráfica 13

Pregunta 63. En lo referente a si admira sus habilidades, el 61.4% opino que si contra 38.6% que no.

Pregunta 64. En lo referente a si lo defiende su jefe ante otros, el 68.2% opinó que siempre, el 24.7% cree que casi siempre y el 7.1% manifestó que nunca.

Pregunta 65. En lo referente a si es positivo trabajar con él, opinaron el 52.6% manifestaron que siempre, el 38.1% opinó que casi siempre, y el 9.4% consideró que nunca.

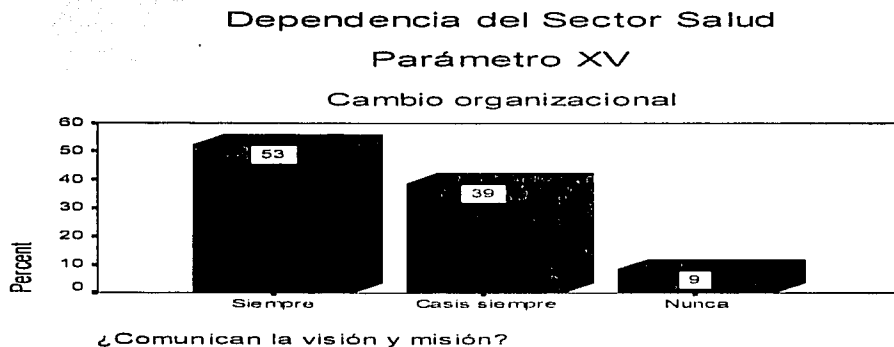
Pregunta 66. En lo referente a si aplica un valor agregado para su jefe, el 78.1% opinó que si contra el 21.9% que no.

XV. Cambio organizacional

Pregunta 67. En lo referente a si comunican la visión y misión, el 52.6% de los empleados manifestaron que siempre, el 38.9% consideraron que casi siempre y, el restante 8.5 % opinó que nunca.

Pregunta 68. En lo referente a si se establecen necesidades y prioridades, el 61.4% opinaron que siempre, 29.0% manifestó que casi siempre y 9.7% consideró que nunca.

Pregunta 69. En lo referente a si se comunican avances, logros, metas y fracasos; el 88.1% de los empleados consideró que sí contra el 11.9% que no.



Gráfica 14

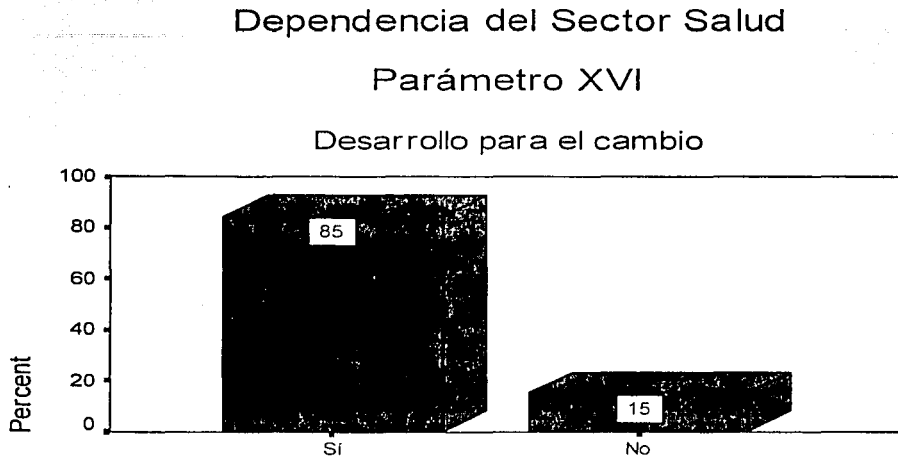
Pregunta 70. En lo referente a si las acciones se aplican de manera integral, 71.3% opinó que siempre, 20.2% consideró que casi siempre y 8.5% manifestó que nunca.

Pregunta 71. En lo referente a si se proponen Comisiones de Representación, el 52.6% de los empleados cree que siempre, 27.0% manifestó que casi siempre y el 20.5% consideró que nunca.

Pregunta 72. En lo referente a si establecen una planeación estratégica, el 40.3% manifestó que siempre, 36.4% cree que casi siempre y 23.3% opinó que nunca.

XVI. Desarrollo para el cambio.

Pregunta 73. En lo referente a la mejora continua estimula la cultura, el 84.7% opino que sí contra el 15.3% que no.



¿La mejora continua estimula la cultura?

Gráfica 15

Pregunta 74. En cuestión a si la organización es flexible y cooperativa, el 65.9% opino que sí contra el 34.1% que no.

Pregunta 75. En cuestión a que sí existen razones específicas para evaluación, el 64.5% opino que sí contra el 35.5% que no.

4.2 Prueba de hipótesis (Estadística inferencial)

El propósito de este de punto es validar la hipótesis de investigación contrastando las quince variables elegidas que corresponden al mismo número de parámetros contra la pregunta clave; los datos se obtuvieron de las tablas de contingencia; donde la hipótesis se aprueba o se rechaza dependiendo del nivel de significancia.

Operacionalización.

La tabla de contingencias es el lugar donde los datos se asientan formado por filas y columnas correspondientes a la observación de nuestras variables con sus respectivas categorías; el coeficiente de contingencia es una variante del coeficiente Phi o V. de Cramer, donde las dos o más variables presentan más de dos categorías.

La fuerza de la asociación que existe entre las variables; nos las proporciona el índice (R. de Pearson) que resulta del cruce de ellas, por ejemplo si el valor es cero nos indica que no existe asociación entre las variables; pero si su máximo se acerca a uno existe una fuerte asociación o una asociación perfecta.

El nivel de Significancia que empleamos en esta investigación fue de .05% el cual nos indica que existe una probabilidad del .05% que la decisión tomada sea errónea.

Por otra parte, para diseñar planes y programas para modificar las conductas de los empleados es necesario contrastar la variable tipo con las variables elegidas por parámetro, con el propósito de conocer su comportamiento y su relevancia.

Contrastación de variables

Variable dependiente	Variables independiente
14. ¿Planes y programas para conducta?	5. ¿Categoría?
	7. ¿Se rige por normas?
	11. ¿Política de reconocimiento?
	18. ¿Rendimiento laboral?.
	21. ¿Rapidez a problemas?
	26. ¿Objetivos factibles y mesurables?
	31. ¿Calidad en el trabajo?
	32. ¿Sistema de sueldos y salarios?
	46. ¿Control sobre logros?
	47. ¿Calidad de política laboral?
	52. ¿Investiga problemas?
	57. ¿Códigos de conducta?
	62. ¿Respeto conocimientos y competencia?
	69. ¿Comunican status de la organización?
	73. ¿ Estimula y retribuye la cultura?

4.3 Instrumento de rechazo o aceptación de hipótesis.

Dentro del ámbito de la investigación en Ciencias Sociales se tiene una regla generalmente aceptada que consiste en, establecer rangos mínimos o máximos de confianza y error, regularmente se observan los siguientes criterios.

.95% de margen de confianza	.05% margen de error
-----------------------------	----------------------

Por lo tanto, y para establecer lineamientos operacionales en nuestra investigación se establecen los siguientes criterios:

1. Si la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza H_0 .
2. Si la significancia es mayor de 0.05% se acepta H_0 .
3. El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican que tanta, asociación existe entre las variables, siendo sus valores en un margen de 0 y 1.
0 Nos indica que no hay asociación
1 Nos indica que existe fuerte asociación.

La variable con la que se midieron otras variables independientes fue la pregunta No. 37, la cuál nos cuestiona lo siguiente:

Pregunta 37. ¿Han existido planes y programas que hayan modificado patrones de conducta?

1) Si	2) No
-------	-------

4.4 Comportamiento de las variables

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p5) Categoría de los empleados.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con la categoría del empleado.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con la categoría del empleado.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 143.07	Grados de libertad: 4
Significancia: .00%	V. de Cramer: .63

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la categoría de los empleados.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que poseen la categoría de Enfermeras representan el 39.5%, seguida de los que también opinan lo mismo y que pertenecen a la categoría de Médico y representan el 25.0%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente es de .43% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p7) Observancia de normas.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con la observancia de las normas.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con la observancia de las normas.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 224.04	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .79

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la observancia de la normatividad.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que siempre observan la normatividad representan el 75.0%, seguida de los que también opinan lo mismo y que casi siempre observan la normatividad representan el 13.1%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son fuertes, ya que, el valor del coeficiente es de .77% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p11) Política de reconocimiento.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con las políticas de reconocimiento.

Hⁱ: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con las políticas de reconocimiento.

Tabla de resultados

Ji cuadrada (X^2): 188.74	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .73

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta Hⁱ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y las políticas de reconocimiento.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que consideran que la política reconocimiento como meritoria representan el 44.9%, seguida de los que también opinan lo mismo y que creen manifiestan que es adecuada representan el 34.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .59% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p18) Rendimiento laboral.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con el rendimiento laboral.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con el rendimiento laboral.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (χ^2) : 192.12	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .73

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y el rendimiento laboral.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que consideran el rendimiento laboral es bueno representan el 65.3%, seguida de los que también opinan lo mismo y que manifiestan que el rendimiento laboral es regular representan el 14.8%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .66% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p21) Rápida resolución de problemas.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con la rápida resolución de problemas.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con la rápida resolución de problemas.

Tabla de resultados:

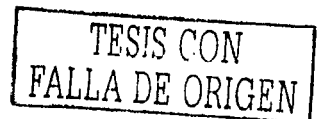
Ji cuadrada (X^2): 297.45	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .91

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la rápida resolución de problemas.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que manifiestan que siempre se le brinda una respuesta rápida a sus problemas representan el 51.7%, seguida de los que también opinan lo mismo y que creen que casi siempre se les da una respuesta inmediata representan el 36.40%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son fuertes, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .70% .



(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p26) Objetivos factibles y mesurables.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con los objetivos factibles y mesurables.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con los objetivos factibles y mesurables.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 352.00	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: 1.0

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la factibilidad y mesurabilidad de los objetivos.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que manifiestan que los objetivos planteados son factibles y mesurables representan el 55.4%, seguida de los que también opinan lo mismo y que creen que casi siempre son factibles y mesurables representan el 32.7%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son fuertes, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .75% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p31) Calidad de trabajo.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con la calidad del trabajo.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con la calidad del trabajo.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 149.80	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .65

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la calidad del trabajo.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que consideran que la calidad del trabajo es buena representan el 46.0%, seguida de los que también opinan lo mismo y que manifiestan que su calidad del trabajo es regular representan el 29.8%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .55% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p32) Sistema de sueldos y salarios.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con el sistema de sueldos y salarios.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con el sistema de sueldos y salarios.

Tabla de resultados:

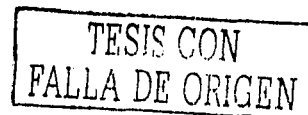
Ji cuadrada (X^2): 288.05	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .90

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y el sistema de sueldos y salarios.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que manifiestan que el sistema de sueldos y salarios es regular representan el 61.6%, seguida de los que también opinan lo mismo pero que creen que el sistema es bueno representan el 24.1%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es bueno, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .66% .



(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p46) Control de logros grupal.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con el control de logros grupal.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con el control de logros grupal.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 143.07	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .63

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y el control de logros grupal.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que manifiestan que casi siempre tienen el control de logros grupal representan el 52.3%, seguida de los que también opinan lo mismo y que opinan que siempre tienen el control grupal sobre los logros representan el 22.7%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .52% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p47) Política laboral.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con la calidad de la política laboral.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con la calidad de la política laboral.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 196.27	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .74

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la calidad de la política laboral.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que manifiestan que la política laboral es buena representan el 62.5%, seguida de los que también opinan lo mismo y que creen que la calidad de la política laboral es regular representan el 25.6%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .65% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p52) Investigación de problemas para solución de conflictos.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con la investigación de problemas para solución de conflictos.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con la investigación de problemas para solución de conflictos.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 192.12	Grados de libertad: 2
Significancia: .00%	V. de Cramer: .73

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la investigación de problemas para la solución de conflictos.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que siempre investigan los problemas para la resolución de conflictos representan el 60.5%, seguida de los que también opinan lo mismo y que casi siempre investigan para la solución de conflictos representan el 19.6%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .64% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p57) Códigos de conducta de los directivos.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con los códigos de conducta de los directivos.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con los códigos de conducta de los directivos.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 192.12	Grados de libertad: 1
Significancia: .00%	Phi: .73

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la observancia de códigos de conducta de los directivos.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que manifiestan que los directivos sí observan un código de conducta representan el 78.7%, seguida de los que piensan que los planes y programas de modificación de conducta no han sido factor decisivo y que opinan que los directivos no tiene un código de conducta representan el 11.9.0%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es fuerte, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .70% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p62) Respeto de la capacidad y competencia de los directivos.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación con el respeto, capacidad y competencia de los directivos.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con el respeto, capacidad y competencia de los directivos.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 224.52	Grados de libertad: 1
Significancia: .00%	Phi: .79

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y el respeto a la capacidad, capacidad y competencia de los directivos.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que sí respetan la capacidad y competencia de los directivos representan el 88.1%, seguida de los que creen que los planes y programas no han incidido en nada y que no consideran estas cualidades del directivo representan el 8.0%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son fuertes, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .79% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p69) Comunicación de resultados.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con la comunicación de resultados a la comunidad.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con la comunicación de los resultados a la comunidad.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 352.00	Grados de libertad: 1
Significancia: .00%	Phi: .1.0

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la comunicación de los resultados a la comunidad.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que sí se les informa sobre los resultados de la dependencia representan el 88.1%, seguida de los que opinan que los planes y programas no han incidido y que no se le comunican los resultados representan el 11.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son regulares, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .43% .

(p37) Los planes y programas han incidido en el cambio de patrones de conducta vs (p5) La cultura organizacional retribuyente.

H⁰: Los planes y programas para el cambio de patrones no tienen una relación significativa con la cultura organizacional retribuyente.

H¹: Los planes y programas para el cambio de patrones sí tienen una relación significativa con la cultura organizacional retribuyente.

Tabla de resultados:

Ji cuadrada (X^2): 263.18	Grados de libertad: 1
Significancia: .00%	Phi: .86

Comentarios

Como la significancia obtenida es de 0.00% y es menor que 0.05%, se rechaza H⁰ y se acepta H¹; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre los planes y programas que inciden en los cambios de patrones de conducta y la cultura organizacional retribuyente.

Los empleados de la Dependencia de Salud consideran que los planes y programas sí han incidido en el cambio de los patrones de conducta y que consideran que la política organizacional es retribuyente representan el 84.7%, seguida de los que creen que los planes y programas no han incidido y que manifiestan que la cultura organizacional no es retribuyente representan el 11.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que son muy fuertes, ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .86% .

Capítulo V. (Conclusiones)

5.1 Comprobación cuantitativa.

La conclusión más significativa de la investigación, es que logramos interrelacionar diferentes corrientes sobre la cultura organizacional, posturas de comportamiento, calidad de los servicios de salud, sistema de competencias laborales y el marco contextual donde se desarrolló nuestra investigación. Por otra parte, y a la luz de los resultados podemos afirmar que nuestra hipótesis de investigación fue aprobada estadísticamente de acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla A.

Tabla A.

Número De Pregunta	X ²	Grados De Libertad	Significancia	Índice V. Cramer Phi	Resultado*
6	143.07	4	.00	.63	A.H.I
7	224.04	2	.00	.79	A.H.
11	188.74	2	.00	.73	A.H.I
18	192.12	2	.00	.73	A.H.
21	297.45	2	.00	.91	A.H.I
26	352.00	2	.00	1.0	A.H.
31	149.80	2	.00	.65	A.H.I
32	288.05	2	.00	.90	A.H.
46	143.07	2	.00	.63	A.H.I
47	196.27	2	.00	.74	A.H.I
52	192.12	2	.00	.73	A.H.I
57	176.13	1	.00	.70	A.H.I
62	22.52	1	.00	.79	A.H.I
69	352.00	1	.00	1.0	A.H.I
73	263.18	1	.00	.86	A.H.I

Como podemos observar en la tabla anterior, nos encontramos que todas las variables analizadas obtuvieron una significancia del 0.00%, lo que confirma la importancia de los Programas de Capacitación en el fortalecimiento de la Cultura organizacional.

Además, y con el propósito de que incida significativamente en el Diseño de un Programa de Capacitación orientado a fortalecer la cultura organizacional se sugiere tomar en cuenta las consideraciones observadas en los resultado obtenidos. También, es necesario que las autoridades y la comunidad establezcan criterios de calidad que se traduzcan en una nueva cultura laboral.

5.2 Prioridad por parámetros.

Una vez comprobada estadísticamente nuestra tabla, optamos por ubicar a los parámetros en el orden que según nuestro juicio integran las prioridades inmediatas para diseñar el Programa antes mencionado.

Para tal efecto, se citan las razones que justifican el método utilizado:

Hay dos métodos generales de medición: conteo y juicio. El conteo es el método preferido porque es más confiable. El juicio puede ser una manera válida de medición y permite tener los beneficios de la medición en aquellas áreas que de otro modo no serían medidas.

Contar es algo muy sencillo. Se puede contar cualquier cosa, desde el número de empleados de una empresa, el número de obreros, de horas trabajadas, las horas extras, etcétera. Contar es el método preferido porque casi todos lo podemos hacer con un alto grado de confiabilidad. Es fácil y usualmente puede determinarse en un tiempo mínimo.

Otra ventaja del conteo es que cuando no hay necesidad de contar cada hecho u objeto de un comportamiento o resultado, es posible hacer un muestreo. El muestreo involucra contar en ocasiones escogidas eventualmente o inspeccionar al azar algunas unidades. El proceso de muestreo es científico y como tal tiene reglas de cómo seleccionar una muestra y saber cuantas observaciones u objetos constituyen una muestra representativa.

Los errores de muestreo son comunes en las organizaciones y de la vida diaria.

A menudo se sacan conclusiones de ambos comportamientos y resultados basados en poca información. Si no se cuantifica todo hecho que ocurre con respecto a algo que interesa, hay que asegurarse de contar con un adecuado plan de muestreo.

Cuando algún proyecto puntualizado escogido no se puede especificar suficientemente como para aplicar el conteo, entonces debe utilizarse la técnica de juicio para hacer la medición. El juicio es el proceso de formar una opinión o evaluación mediante el discernimiento o comparación.

Aun cuando el juicio es menos confiable y más subjetivo que el conteo, tiene por lo menos dos usos muy prácticos. Primero, el juicio permite medir cualquier desempeño. Segundo, en la mayor parte de los casos cuando se aplica el juicio para medir se descubrirán nuevas maneras de contar. Casi siempre se prefiere el conteo. Sin embargo, cuando no es posible cuantificar, hay cuatro técnicas que pueden ser de ayuda al hacer juicio acerca del desempeño. Ellas son:

1. Categorizar el desempeño basado en la opinión.
2. Evaluar el desempeño basado en la opinión.
3. Categorizar el desempeño basado en criterios preestablecidos.
4. Evaluar el desempeño basado en criterios preestablecidos.

Como podemos observar en los párrafos anteriores tenemos la posibilidad de auxiliarnos del método de medición de juicio, el cual nos propone cuatro técnicas diferentes que se ajustan al objeto de estudio. Para ello, hemos decidido utilizar la primera (categorizar el desempeño basado en la opinión), la cual de acuerdo al conocimiento de la organización nos permite ubicar en primer lugar de importancia a los parámetros que constituyen la estructura de la organización y de acuerdo a nuestra opinión son:

Número de Parámetro	Nombre	Prioridad
XV	Cambio organizacional	I
XVI	Desarrollo del cambio	II
VI	Objetivos	III
XIV	Relación líder - miembros	IV
XII	Manejo de conflictos	V
XIII	Poder	VI

La segunda clasificación está representada por los parámetros que conforman todo lo referente al trabajo en equipo, dado que la suma de los esfuerzos llega a reforzar y consolidar los esfuerzos de cooperación e identidad:

Número de Parámetro	Nombre	Prioridad
X	Grupo de trabajo	I
XI	Pensamiento grupal	II
VIII	Motivación	III
IX	Comportamiento en el trabajo	IV
VII	Rendimiento	V
V	Medición del trato	VI

Aunque el factor humano representa la parte más importante de la organización, no puede ser considerado como el factor sobresaliente porque el hombre por naturaleza es un ser social que necesita de la cooperación de una o más personas para conseguir un fin.

Número de Parámetro	Nombre	Prioridad
II	Eficacia personal	I
III	Satisfacción en el trabajo	II
I	Datos personales	III
IV	Correlación satisfacción en el trabajo	IV

Para finalizar, es importante señalar que una de las virtudes más importantes de un estratega es aplicar la filosofía directiva que sostiene que las instituciones se quedan y los hombres se van. Además, los objetivos personales y de grupo se deben ceñir a los objetivos institucionales.

5.3 Análisis por parámetro.

En este apartado se describe el comportamiento de todas las preguntas que conformaron los parámetros establecidos que en suma completaron el instrumento de medición; por otro lado, la forma en que se decidió manipular ésta información partió de las siguientes consideraciones:

1. Se consideraron las preguntas que conformaron el parámetro.
2. El porcentaje obtenido en las corridas estadísticas es fundamental.
3. La ubicación es el resultado del porcentaje acumulado y la manera en que se maneja es descendente.

4. La fijación de estos criterios nos permitieron establecer de una forma genérica el perfil de los trabajadores administrativos de base.

I. Datos Generales.

El primer factor que destaca el hecho de que el 79.5% de los empleados poseen el tienen estado civil de casado, seguido de los que pertenecen al género masculino y representan el 56.0%, en tercer lugar se ubican los empleados que tienen la categoría de enfermero(a) y representan 39.5%, en cuarto con 34.9% los empleados que tienen una antigüedad de 11 a 15 años, en quinto lugar el 33.2% se encuentran en el rango de edad de 31 a 40 años y por último, los que tienen el nivel de licenciatura con un 30.4%.

II. Eficacia personal.

El 75.0% de los empleados se rigen por normas, en segundo lugar el 60.2% considera que siempre aplica creatividad e iniciativa, en tercero el 54.0% opina que siempre maneja situaciones complejas, y por último, el 45.2% manifiesta que siempre es activo y dinámico.

III. Satisfacción en el trabajo.

El 85.0% de los empleados consideran que su salario es equitativo, en segundo lugar el 54.1% opina que la relación del salario con el trabajo es regular, por último, 44.9% de los empleados consideran que la política de reconocimiento es meritória.

IV. Compromiso en el trabajo.

El 65.3% de los empleados opinaron que es bueno el rendimiento laboral, en segundo lugar el 59.7% manifestaron que es mala la percepción que tienen los empleados del sindicato, en tercer lugar con el 58.2% es adecuado el compromiso de los empleados, en cuarto lugar el 44.6% consideran que es razonable la puntualidad, en quinto lugar el 38.4% se ubican aquellos que consideran que es normal el ausentismo y por último, el 36.1% manifestaron que es razonable la rotación laboral.

V. Medición del trato.

Compartiendo el mismo porcentaje (61.6%), están los empleados que consideran que siempre dan atención con eficiencia y los que siempre tienen confianza, en segundo lugar el 61.1% siempre tienen respeto en el trabajo, en tercer lugar el 51.7% siempre resuelven con rapidez los problemas, por último, el 50.3% opinan que los directivos siempre son autoritarios.

VI. Objetivos.

El 56.8% de los empleados opinan que los objetivos siempre son claros, seguido de 55.4% de los que piensan que siempre son factibles y mesurables .

VII. Rendimiento (Competencia).

El 65.9% manifiesta que casi siempre los jefes intervienen en su labor, en segundo lugar el 61.1% opina que sí utilizan medios de planeación en su trabajo, en tercer lugar el 56.5% manifiesta que sí existen medios de evaluación, en cuarto lugar el 46.0% opina que es buena la calidad del trabajo y por último, el 34.1% consideran que el rendimiento y compensación se encuentra en un rango entre 61 a 80%.

VIII. Motivación.

El 80.7% de los empleados considera que sí se cuenta con un paquete adecuado de prestaciones, en segundo lugar el 73.6% considera que sí es motivante el actual sistema de sueldos y salarios, en tercer lugar el 61.6% manifestó que es regular la calidad de sistema de sueldos y salarios, en cuarto lugar el 54% de los empleados consideraron que la calidad de ascensos y promociones es bueno y por último, el 47.4% les parece indiferente la forma de despidos laborales.

IX. Comportamiento del trabajo.

El 88.1% de los empleados manifestó que sí han existido planes y programas que han modificado patrones de conducta, en segundo lugar se ubican aquellos que dijeron que casi siempre se adaptan al cambio de inmediato y representan el 67.9%, en tercer puesto nos encontramos a los que consideran que casi siempre los jefes se involucran y fomentan nuevos patrones y representan el 66.8%, en cuarto lugar casi siempre asume las modificaciones de trabajo sin objetar representa el 53.1% y por último, los empleados manifiestan que siempre usan estrategias cuando existe algún problema representa el 49.1%.

X. Grupos de trabajo.

El 62.5% de los empleados consideran que en su grupo siempre determinan procedimientos idóneos, en segundo lugar el 55.4% siempre controla la programación de sus tareas, en tercer lugar el 52.3% casi siempre tiene control con el logro, en cuarto lugar el 51.7% siempre tiene libertad para elegir sus métodos y por último, los que opinan que el grupo siempre puede modificar sus objetivos con el 48.3%.

XI. Pensamiento grupal.

El 90.9% de los empleados consideran que sí existe un evaluador crítico en el grupo, en segundo lugar el 71.6% opinaron que casi siempre se le respeta cuando expresa sus objeciones y dudas, en tercer lugar el 31.3% cataloga que es regular la política laboral de la dependencia, en cuarto lugar el 52.3% de los empleados opinan que los directivos nunca cambian las decisiones de grupo y por último, los que manifiestan en que porcentaje llegan a un consenso con las autoridades cuando existen diferencias representa el 32.7%.

XII. Manejo de conflictos.

El 60.5% de los empleados manifestó que si investiga los problemas con sus compañeros para encontrar soluciones, en segundo lugar se ubican aquellos que dijeron que si tratan de

ventilar los problemas para resolverlos en mejor forma y representan el 56.0%, en tercer puesto nos encontramos a los que consideran que siempre negocian con sus compañeros para llegar a un acuerdo y representa el 43.2%, en cuarto lugar se encuentran aquellos que sí aceptan la diversidad de opiniones cuando existe un problema con el 42.6% y por último, los empleados que nunca intercambian información para resolver problemas representa el 39.5%.

XIII. Poder.

El 78.7% de los empleados opinó que los directivos sí poseen códigos de conducta, en segundo puesto el 63.1% consideran que las decisiones que toman los directivos siempre están fundadas en la productividad, en tercer puesto el 61.6% opinaron que siempre los directivos se caracterizan por ser expertos en su trabajo, en cuarto puesto nos encontramos a los que consideran que los directivos siempre incorporan métodos nuevos para incrementar la productividad representando el 52.6% y por último, los empleados que consideran buena la posición de autoridad que asumen los directivos con el 49.7%.

XIV. Relación Líder-Miembros.

El 92.0% % de los empleados opinaron que sí respetan los conocimientos y cualidades del directivo, en segundo lugar el 78.1% manifestaron que sí aplican un valor agregado, en tercer lugar con el 68.2% manifestó que su jefe siempre lo defiende ante otro directivo, en cuarto lugar el 61.4% opinó que sí admira las habilidades de su jefe y por último, el 52.6% manifestaron que sí es positivo trabajar con él.

XV. Cambio Organizacional.

El 88.1% opino que sí se comunican avances, logros, metas y fracasos, en segundo lugar el 71.3% siempre aplica acciones de manera integral para todos los niveles, en tercer lugar el 61.4% manifestaron que las autoridades siempre establecen necesidades y prioridades para emprender el cambio, en cuarto lugar compartiendo el mismo porcentaje (52.6%) los empleados opinaron que siempre la dependencia comunica la visión y misión y proponen

comisiones de representación y por último el 40.3% que manifestó que siempre establecen una planeación estratégica.

XVI. Desarrollo para el cambio.

El 84.7% de los empleados manifestó que la mejora continua sí estimula la cultura, en segundo lugar se ubican aquellos que dijeron que la organización sí es flexible y cooperativa y representan el 65.9% y por último, los empleados que manifiestan que sí existen razones específicas para evaluación y representa el 64.5%.

Capítulo VI. (Propuestas)

Diseño de Programa de Capacitación.

Objetivos:

- Crear un modelo en los diferentes niveles de atención del Sistema de Salud Hidalguense que coadyuve a:
- Incorporar los conceptos, valores y estándares de promoción de la salud en la estructura organizacional y cultura del hospital entorno a las necesidades de la persona como un todo.
- Determinar modelos nuevos de la promoción de la salud de pacientes, de familiares, de comunidad y de una " organización saludable".
- Disminuir la morbi-mortalidad, mejorar la calidad de vida de los pacientes, reducir el tiempo de estadía hospitalaria, empleo óptimo de recursos diagnósticos, terapéuticos y humanos en la provisión de los cuidados de salud a través de la promoción y educación para la salud para organizar una atención a la salud de la mayor calidad factible y costo efectiva.

Estrategias y métodos.

Siguiendo las estrategias y métodos desarrollados en los proyectos pilotos de Europa (Nowak, Lobnig and Pelikan, 2000), se considera necesario:

La formación de un grupo directivo o coordinador del proyecto con funciones perfectamente definidas de cada uno de los miembros.

Promover la participación voluntaria en el proyecto.

Realizar cambios buscando el consenso del grupo participante de acuerdo con metas, recursos y programación.

Procurar la intervención interdisciplinaria en el desarrollo de los procesos del proyecto.

Considerar los siguientes aspectos para el desarrollo general de las fases de cada modelo:

Análisis del problema	Planteamiento de soluciones
Implementación y realización de soluciones del modelo	Documentación y evaluación
Rediseño de los modelos	Transferencia de modelos estándares de la organización.

Actividades: Realizar cambios buscando el consenso del grupo participante de acuerdo con metas, recursos y programación.

De acuerdo con los datos presentados en la introducción, es claro que la planeación, prueba e implementación de modelos en hospitales promotores de salud no son procesos con metas a corto, mediano y largo plazo. Las experiencias reseñadas de Europa muestran periodos de 7 y 5 años para ese modelo. Por lo tanto, las actividades se realizarán por etapas de trabajo para las cuales en este documento de trabajo no es posible aún precisar todos los tiempos.

I. Perfil del empleado eficaz

- Tome tiempo para entender el problema o situación antes de empezar a resolverlo. Tenga todos los datos claros en la cabeza.
- Identifique los datos que parezcan más importantes.
- Imagínese a usted mismo(a) ejecutando el problema.
- Ejecute realmente el problema.
- Divida el problema en partes: resuelva una parte del problema y siga desde allí
- Fíjese en hechos extraños o intrigantes. Si los puede explicar, puede que la solución esté cerca.
- Busque relaciones entre diferentes hechos.
- Confíe en su intuición.
- Prepare un planteamiento para abordar el tema.
- Trate, concientemente, de ser original, de tener ideas nuevas.
- No se preocupe de parecer ridículo(a) si dice o sugiere algo poco común o si llega a una solución equivocada.
- Elimine de su pensamiento los tabúes culturales que pueden entorpecer su habilidad para obtener una solución innovadora.
- Dibuje esquemas que le ayuden a visualizar el problema o solución.
- Escriba sus ideas para poder captar los puntos importantes y para buscar modelos y volver a ellos más tarde.

- Use analogías cuando sea posible: piense en una situación similar y observe si puede generalizar de aquella al problema / situación en cuestión.
- Piense en un problema similar ya que resolvió en el pasado y utilice la estrategia que empleó entonces.
- Mantenga la mente abierta.
- Si su enfoque inicial no funciona, pregúntese que supuestos pueden no ser correctos.
- Emplee diferentes estrategias para resolver el problema: verbal, visual, matemática, ejecución de la situación.
- Si se bloquea en un enfoque, intente llegar a la solución por otro camino y vea si lo lleva a la solución.
- Intente acertar la primera vez, pero si no acierta, explore tantas alternativas como sea necesario.
- Piense en formas poco convencionales de utilizar los objetos y el ambiente.
- Considere que quedar un rodeo puede retrasar su llegada, pero que finalmente le llevará a ella.
- Deseche maneras comunes y corrientes de realizar las cosas y haga un esfuerzo por inventar nuevos métodos.
- Procure ser objetivo y plante nuevos métodos.
- Procure ser objetivo: evalúe sus propias ideas como si fueran las de otra persona.

II. Pensamiento grupal.

Respuestas a preguntas	Análisis de cada componente con base en:
<p>¿ Cómo imaginamos el modelo del Sistema de Salud Hidalguense funcionando como promotor de la salud en el años 2006?</p>	<p>a) Aspectos conceptuales.</p>
<p>¿ Cómo incorporar los conceptos, valores y estándares de la promoción de la salud en la estructura organizacional y cultural del hospital?</p>	<p>b) Diagnóstico que ayude a tener un panorama de cómo está la situación en el tema que se aborde</p> <p>c) Futuros deseables del sistema hospitalario, según el tema</p>
<p>¿ Cómo ampliar el enfoque del manejo y estructura del hospital para incluir el cuidado de la salud y no solamente el cuidado de la enfermedad?</p>	<p>d) Capacidad del sistema para afrontar las tendencias analizadas</p> <p>e) Análisis de las restricciones y oportunidades para lograr el futuro deseable</p>
	<p>f) Propuesta de acciones concretas, modelos a desarrollar, señalando prioridades.</p>

Proyecto de promoción y educación para el Sistema de Salud Hidalguense.

Taller de búsqueda.

Programación para el desarrollo del taller.

Sesión	Tema	Participan
1	Inauguración Evaluación diagnóstica Encuadre del taller La creatividad	
2	Tendencias de atención ala salud hospitalaria en el siglo XXI Marco conceptual: Salud, promoción de la salud, educación para la salud, hospital promotor de salud. El paciente desde la perspectiva ética Yo como promotor y educador de la salud en un hospital	Conferencia Todos Todos Todos
3	Experiencias de hospitales promotores de salud Políticas, normatividad y legislación Formación de alianzas, coordinación intersectorial	Equipo 1 Equipo 2 Equipo 3
4	Programas prioritarios Recursos materiales y financieros Capacitación y desarrollo de personal de salud	Equipo 1 Equipo 2 Equipo 3
5	Educación y empoderamiento del paciente Educación de familiares Educación y empoderamiento de la comunidad	Equipo 1 Equipo 2 Equipo 3
6	Calidad de los servicios hospitalarios Comunicación para la promoción y educación para la salud Organismos independientes para promover la salud.	Equipo 1 Equipo 2 Equipo 3

	Redes sociales y de apoyo	
7	<p>Establecimiento de redes de hospitales promotores de salud</p> <p>Investigación sobre promoción y educación para la salud hospitalaria</p> <p>Indicadores, estándares y evaluación para la promoción y educación en salud</p>	<p>Equipo 1</p> <p>Equipo 2</p> <p>Equipo 3</p>
8	<p>Organización hospitalaria saludable</p> <p>Establecimiento de prioridades para desarrollo de modelos/proyectos</p> <p>Conclusiones y recomendaciones</p> <p>Evaluación del taller</p>	<p>Equipos 1,2 y 3</p> <p>Equipos 1,2 y 3</p> <p>Todos</p>

Proyecto de Educación para la Capacitación del Sistema de Salud Hidalguense.

Taller de educación para la Capacitación.

Presentación.

Uno de los componentes analizados durante el Taller de Búsqueda del Proyecto de "Promotores de Capacitación" efectuado recientemente fue el de capacitación y desarrollo del personal de salud de los hospitales y Unidades de Medicina Familiar. El diagnóstico efectuado señaló necesidades en tres áreas:

- Educativas en salud,
- Aspectos que apoyan su labor como educadores de la salud,
- Aspectos relacionados con el campo de su disciplina.

De acuerdo con las necesidades destacadas, la capacitación en educación para la salud que ahora nos ocupa, debe comprender aspectos teórico, conceptuales y metodológicos que sienten bases educativas para el desarrollo posterior de otros elementos del proceso de enseñanza - aprendizaje en capacitación.

El presente taller tiene el propósito de dar respuesta a estas necesidades.

Objetivo General.

Al término del taller, los participantes estarán en condiciones de: Desarrollar un proyecto de programa sobre "Capacitación" dirigido a diferentes grupos de población, aplicando el enfoque, los conceptos, teorías y metodología tratados durante el taller.

Contenido.

Concepto de hombre.

Educación para la capacitación.

El educador de la capacitación.

Didáctica crítica.

Teorías del aprendizaje.

Determinantes internos de la conducta.

Proceso de planeación y desarrollo de los programas.

Límites. Universo de trabajo. El Taller está dirigido al personal de fomento de la capacitación de las Unidades y Hospitales.

Tiempo. El taller se efectuará del 15 al 24 de abril de 2004, en sesiones diarias de 5 horas, de 9:00 a 14:00 hrs., teniendo una duración de 40 horas.

Habrá recesos de 11:00 a 11:30 horas.

Lugar. Se efectuará en una aula del Hospital General Regional.

Metodología de enseñanza-aprendizaje.

El grupo se dividirá en 6 subgrupos para trabajar los proyectos de programas sobre "capacitación" en las siguientes poblaciones:

- a) Directivos.
- b) Trabajadores de Unidades u Hospital.
- c) Niños.
- d) Pacientes mujeres.
- e) Familiares.
- f) Comunidad (hombres adultos).

Se entregarán materiales bibliográficos sobre los temas a tratar.

Utilización de otros medios auxiliares que faciliten la comprensión de los temas.

Aplicación de técnicas que propicien dinámicas de integración, discusión y consenso grupal.

Evaluación permanente del proceso enseñanza-aprendizaje del grupo.

En las fechas programadas, se presentarán los proyectos.

Cada proyecto tendrá 30 minutos para presentación y 30 minutos para retroinformación grupal.

Día	Temas y actividades	Lecturas de apoyo
15	<p>Evaluación diagnóstica Encuadre del Taller</p> <p>1. Concepto de Hombre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fromn, E. (1982). La Revolución de la esperanza. FCE, México. 2. Bleger, J. (1977). Psicología de la conducta. Piados, Buenos Aires. 3. Freire, P.(1975). La educación como práctica de la libertad. Siglo XXI. 4. Cirigliano, G. Y Villaverde, A. (1981). Il-Dos concepciones de la educación: Tradicional y moderna. Dinámica de grupos y educación. Humanitas. Pp. 23-39
16	<p>2. Educación para la capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos de capacitación y educación para la capacitación. ▪ Factores de riesgo, de protección, resiliencia, estilos de vida saludables y alfabetización para la capacitación. <p>3. El educador para la capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como defensor de la capacitación y agente de cambio. ▪ Evaluador de necesidades y planificador. ▪ Ejecutor de programas. ▪ Participante en servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Glosario de promoción de la salud (1998). OMS.Ginebra. 6. Florenzano U.R. Conductas de riesgo y factores protectores. Curso salud y desarrollo del adolescente. (5 y 6, materiales del taller de búsqueda). 7. Ssa. (1989). Elementos conceptuales y metodológicos en educación para la salud. México, pp. 4-20. 8. Green, W.H. y Simons, B. (1988). Papel del educador para la salud. Educación para la salud, Ed. Interamericana, pp. 31-39.

	<p>directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrador de programas <p>Evaluador de programas</p>	
17	<p>4. Didáctica crítica</p> <ul style="list-style-type: none"> Problema general de la didáctica Metodología didáctica 	<p>9. Pérez Juárez, E. (1986). Problemas de la didáctica, en Fundamentación de la didáctica, Unidad II, Vol. I, Ed. Germika, México, pp. 73-141.</p> <p>10. Pérez Juárez, E. (1986). Propuesta de una metodología en la perspectiva de la didáctica crítica, en Fundamentación de la didáctica, Unidad V, Vol. II, Ed. Germika, México, pp. 51-95.</p> <p>Cirigliano, G. Y Villaverde, A. (1981). Las técnicas de grupo. Dinámica de grupos y educación. Humanitas. Pp. 78-86.</p>
18	<p>5. Teorías del aprendizaje</p> <p>Cognoscitivismo y constructivismo</p> <p>Aprendizaje significativo</p> <p>Aprendizaje Social</p>	<p>11. Dorado Perea, C. (1996). Concepción constructivista del aprendizaje. En aprender a aprender, Estrategias y técnicas. U.A. De Barcelona.</p> <p>12. W. Palomino, N(200). Teoría del aprendizaje significativo de David Ausubel.</p> <p>13. Universidad La Salle (s/f). Lineamientos para la propuesta de un modelo pedagógico desde la perspectiva del aprendizaje significativo. En Entender el aprendizaje significativo.</p> <p>Green, W.H. slions-Morton, B. (1988). Teorías del aprendizaje social. Educación para la salud, Ed. Interamericana, pp. 181-194.</p>
19	<p>1. Determinantes internos de la conducta</p>	<p>14. Green, W.H. simons-Morton, B. (1988). Determinantes internos de la conducta.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos de conducta de la salud. 	<p>Educación para la salud. Ed. Interamericana, pp. 151-180.</p> <p>Green, W.H. simons-Morton, B. (1988). Planeación, ejecución y administración de los programas. Educación para la salud, Ed. Interamericana, pp. 231-261.</p>
22	8. Taller para elaboración de programas	
23	<p>9. Presentación de los proyectos de programas de capacitación para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivos ▪ Trabajadores de las unidades y hospitales ▪ Niños ▪ Pacientes mujeres 	
24	<p>10. Presentación de los proyectos de programas de capacitación para:</p> <p>Familiares Comunidad (adultos hombres)</p> <p>11. Evaluación del taller</p>	

Bibliografía

1. Acle, Tomasini Alfredo. "Planeación estratégica y control total de calidad" Editorial Grijalbo. México 1990.
2. Bartlert, Alton Kayser. "Cambio de la conducta organizacional" Editorial. Trillas. México 1989.
3. Bass Bernard M. "Psicología de las organizaciones" Editorial. Continental. México 1995.
4. Bennis, W.G "Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas" Editorial. Fondo Educativo Interamericano. México 1973.
5. Beckhard, R. Y Harris, R.T. "Transmisiones organizaciones" Editorial. Fondo educativo Interamericano. México 1980.
6. Berenom, Mark L. "Estadística descriptiva aplicada a las Ciencias Sociales". Editorial. Trillas. México 1982.
7. Blanchard Ken y Carlos P. John y Randolph Alan. "Empowerment Takes More Than a Minute"
8. Buchholz, Steve y Roth Thomas. "Cómo crear un equipo de Alto Rendimiento en su Empresa"
9. Brunet, Luc. "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial. Trillas. México 1996.
10. Cantu, Delgado Humberto. "Desarrollo de una cultura de calidad". Editorial. McGraw Hill. México. 1997.

11. Conferencia revisada presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de psicología. **El empowerment como alternativa teórica para la Psicología de Comunidad en América Latina**. Madrid, España, julio de 1992.
12. Crosby, Philip. **"Reflexiones sobre calidad"**. Editorial. McGraw Hill. México 1996.
13. Crosby, Philip. **"Plenitud calidad para el siglo XXI"** Editorial. McGraw Hill. México 1994.
14. Deming, William. **"Calidad, productividad y competitividad"**. Editorial. Díaz de los Santos. Madrid 1997.
15. Diario El Asesor De México. **Empowerment, una estrategia para la Calidad**. Publicado en junio de 1999.
16. **Empowerment**. Editorial Norma. 1996.
17. Fordyce, J.K. y Well R. **"Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos"**. Editorial. Fondo Educativo Interamericano. México 1976.
18. Ferrer, Pérez Luis. **"Guía práctica para el Desarrollo Organizacional"** Editorial. Trillas. México 1994.
19. French. **"Desarrollo Organizacional"** Editorial. Prentice Hall. México. 1995.
20. Guizar, M. Rafael. **"Desarrollo Organizacional"** Editorial. McGraw Hill. México. 1998.
21. Hernández, Sampieri Roberto. **"Metodología de la investigación"**. Editorial. McGraw Hill. México 1991.

22. Holguín Quiñones Fernando. "Elementos de muestreo y correlación". Editorial. UNAM. México 1977.
23. Holguín, Quiñones Fernando. "Estadística descriptiva aplicada a las ciencias sociales". Editorial. U.N.A.M. México 1979.
24. Hyman, Herbert Hiram. "Diseño y análisis de las encuestas sociales". Editorial. Amorrortu. Buenos Aires 1986.
25. Hodgetts, Richard. M, Altman, Stevens. "Comportamiento en las organizaciones". Editorial. McGraw Hill. México 1995.
26. Hussey David. "Como administrar el cambio en la organización". Editorial Panorama. 1998.
27. Ishikawa, Kaoru. "Que es el control total de calidad". Editorial. Norma. México 1994.
28. Juran, Joseph M. "Análisis y planeación de la calidad" Editorial. McGraw Hill. México 1995. (3 edición).
29. Kerlinger, Fred Nicol. "Investigación del comportamiento". Editorial. Interamericana. México 1975.
30. Knwexley, Gayuke. "Conducta organizacional y psicología de personal" Editorial. Cecs. México 1995.
31. Kreitner, Robert y Kinicki Angelo. "Comportamiento de las organizaciones". Editorial. McGraw Hill. México 1997.

ANEXOS
ESTADÍSTICOS

ANEXOS

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Statistics

		Edad	Género	Estado civil	Antigüedad	¿Categoría?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		2.3466	1.4403	1.9432	3.0597	3.5426
Std. Error of Mean		5.197E-02	2.650E-02	2.395E-02	5.870E-02	6.656E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000	3.0000	4.0000
Mode		2.00	1.00	2.00	3.00	4.00
Std. Deviation		.9751	.4971	.4493	1.1013	1.2488
Variance		.9508	.2471	.2019	1.2130	1.5594
Range		3.00	1.00	2.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	2.00	3.00	5.00	5.00
Sum		826.00	507.00	684.00	1077.00	1247.00

Statistics

		¿Máximo nivel de estudios?	¿Se rige por normas?	¿Maneja situaciones complejas?	¿Es activo y dinámico?	¿Aplica creatividad e iniciativa?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		3.3494	1.3153	1.6364	1.6989	1.5256
Std. Error of Mean		7.613E-02	3.142E-02	4.078E-02	3.818E-02	3.793E-02
Median		3.0000	1.0000	1.0000	2.0000	1.0000
Mode		5.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		1.4283	.5896	.7651	.7163	.7117
Variance		2.0399	.3476	.5853	.5130	.5065
Range		5.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		6.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		1179.00	463.00	576.00	598.00	537.00

Statistics

		¿Política de reconocimiento?	¿La relación salario vs trabajo?	¿En comparación su salario es?	¿Compromiso de los empleados?	¿Nivel de ausentismo?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.7528	1.8153	1.9006	1.4886	2.0085
Std. Error of Mean		4.098E-02	3.473E-02	1.961E-02	3.342E-02	4.191E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.7689	.6515	.3679	.6269	.7862
Variance		.5912	.4245	.1354	.3930	.6182
Range		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		617.00	639.00	669.00	524.00	707.00

Statistics

		¿Nivel de puntualidad?	¿Rotación laboral?	¿Rendimiento laboral?	¿Percepción del sindicato?	¿Directivos autoritarios?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.8949	1.9801	1.5455	2.4489	1.5625
Std. Error of Mean		4.702E-02	4.470E-02	4.289E-02	3.933E-02	3.276E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	3.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	3.00	1.00
Std. Deviation		.8821	.8386	.8047	.7378	.6147
Variance		.7781	.7033	.6475	.5444	.3778
Range		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		667.00	697.00	544.00	862.00	550.00

Statistics

		¿Rapidez en atención a problemas?	¿Atención con eficiencia?	¿Existe confianza?	¿Existe respeto?	¿Los objetivos son claros?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.5852	1.4432	1.4261	1.5085	1.5653
Std. Error of Mean		3.570E-02	3.230E-02	3.065E-02	3.731E-02	3.822E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.6697	.6059	.5751	.7000	.7171
Variance		.4486	.3671	.3307	.4900	.5142
Range		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		558.00	508.00	502.00	531.00	551.00

Statistics

		¿Son factibles y mesurables?	¿Existe método de evaluación?	¿Utiliza medio de planeación?	¿Los jefes intervienen en su labor?	¿Relación entre rendimiento y compensación?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.5653	1.4347	1.3892	2.0000	3.1080
Std. Error of Mean		3.715E-02	2.646E-02	2.602E-02	3.116E-02	5.732E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	3.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	2.00	4.00
Std. Deviation		.6970	.4964	.4883	.5847	1.0754
Variance		.4857	.2464	.2384	.3419	1.1564
Range		2.00	1.00	1.00	2.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	3.00	5.00
Sum		551.00	505.00	489.00	704.00	1094.00

Statistics

		¿Calidad de trabajo?	¿Calidad de sistema de sueldos y salarios?	¿Es motivante?	¿Paquete adecuado de prestaciones?	¿Calidad de ascensos y promociones?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.7813	1.9006	1.2642	1.1932	1.6875
Std. Error of Mean		4.316E-02	3.263E-02	2.353E-02	2.107E-02	4.367E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.8098	.6121	.4415	.3954	.8193
Variance		.6557	.3747	.1950	.1563	.6713
Range		2.00	2.00	1.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
Sum		627.00	669.00	445.00	420.00	594.00

Statistics

		¿Forma de despidos laborales?	¿Planes y programas para cambios de conductas?	¿Los jefes se involucran y los fomentan?	¿Asume las modificaciones sin objetar?	¿Se adapta al cambio de inmediato?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.9006	1.1193	1.9631	1.6847	1.9460
Std. Error of Mean		3.833E-02	1.730E-02	3.071E-02	3.244E-02	3.010E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.7191	.3246	.5762	.6086	.5648
Variance		.5172	.1054	.3320	.3704	.3190
Range		2.00	1.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
Sum		669.00	394.00	691.00	593.00	685.00

Statistics

		¿Se usan estrategias cuando existen problemas?	¿El grupo puede modificar sus objetivos?	¿Tiene libertad para elegir sus métodos?	¿Determina los procedimientos idóneos?	¿Controla la programación de sus tareas?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.7216	1.6080	1.6364	1.4602	1.6335
Std. Error of Mean		4.227E-02	3.460E-02	3.916E-02	3.455E-02	4.159E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.7930	.6491	.7347	.6481	.7803
Variance		.6288	.4214	.5398	.4201	.6089
Range		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		606.00	566.00	576.00	514.00	575.00

Statistics

		¿Tiene control sobre el logro?	¿Calidad de política laboral?	¿Los directivos cambian las decisiones de grupo?	¿Existe un evaluador crítico en el grupo?	¿Se le respeta?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		2.0227	1.4375	2.3864	1.0909	1.9716
Std. Error of Mean		3.685E-02	3.252E-02	3.811E-02	1.534E-02	2.841E-02
Median		2.0000	1.0000	3.0000	1.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	3.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.6915	.6100	.7150	.2879	.5330
Variance		.4781	.3722	.5113	8.288E-02	.2841
Range		2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
Sum		712.00	506.00	840.00	384.00	694.00

Statistics

		¿Cuándo existe diferencia porcentaje de acuerdo?	¿Investiga los problemas?	¿Acepta diversidad de opiniones?	¿Intercambia información para problemas?	¿Trata de ventilar los problemas?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		3.3210	1.5938	1.8239	2.0114	1.6108
Std. Error of Mean		6.302E-02	4.267E-02	3.933E-02	4.709E-02	4.060E-02
Median		3.0000	1.0000	2.0000	2.0000	1.0000
Mode		4.00	1.00	2.00	3.00	1.00
Std. Deviation		1.1824	.8005	.7378	.8835	.7618
Variance		1.3981	.6408	.5444	.7805	.5803
Range		4.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		1169.00	561.00	642.00	708.00	567.00

Statistics

		¿Negocia con sus compañeros?	¿Los directivos poseen código de conducta?	¿Se incorporaron métodos para la productividad?	¿Son expertos en su trabajo?	¿Posición de autoridad de directivos?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.7813	1.2131	1.6051	1.4659	1.7443
Std. Error of Mean		4.124E-02	2.186E-02	3.775E-02	3.433E-02	4.380E-02
Median		2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.7738	.4101	.7083	.6440	.8217
Variance		.5987	.1681	.5017	.4148	.6752
Range		2.00	1.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	3.00	3.00
Sum		627.00	427.00	565.00	516.00	614.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statistics

		¿Decisiones sustentadas en productividad?	¿Respeto conocimiento y cualidades de directivo?	¿Admira sus habilidades?	¿Lo defiende su jefe ante otros?	¿Es positivo trabajar con él?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.5057	1.0795	1.3864	1.3892	1.5682
Std. Error of Mean		3.859E-02	1.444E-02	2.599E-02	3.289E-02	3.512E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.7240	.2710	.4876	.6171	.6589
Variance		.5242	7.343E-02	.2378	.3809	.4341
Range		2.00	1.00	1.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	3.00	3.00
Sum		530.00	380.00	488.00	489.00	552.00

Statistics

		¿Aplica un valor agregado para su jefe?	¿Comunican la visión y misión?	¿Se establecen necesidades y prioridades?	¿Se comunican avances, logros, metas y fracasos?	¿Las acciones se aplican de manera integral?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.2188	1.5597	1.4830	1.1193	1.3722
Std. Error of Mean		2.207E-02	3.446E-02	3.552E-02	1.730E-02	3.393E-02
Median		1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4140	.6466	.6664	.3246	.6366
Variance		.1714	.4181	.4442	.1054	.4053
Range		1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
Sum		429.00	549.00	522.00	394.00	483.00

Statistics

		¿Se proponen comisiones de representación?	¿Establecen una planeación estratégica?	¿La mejora continua estimula la cultura?	¿La organización es flexible y cooperativa?	¿Existen razones específicas para evaluación?
N	Valid Missing	352 0	352 0	352 0	352 0	352 0
Mean		1.6790	1.8295	1.1534	1.3409	1.3551
Std. Error of Mean		4.227E-02	4.160E-02	1.924E-02	2.530E-02	2.554E-02
Median		1.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.7930	.7804	.3609	.4747	.4792
Variance		.6288	.6090	.1302	.2253	.2297
Range		2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	2.00	2.00
Sum		591.00	644.00	406.00	472.00	477.00

Frequency Table

Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 a 30 años	80	22.7	22.7	22.7
	31 a 40 años	117	33.2	33.2	56.0
	41 a 50 años	108	30.7	30.7	86.6
	51 ó mas	47	13.4	13.4	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	197	56.0	56.0	56.0
	Femenino	155	44.0	44.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	46	13.1	13.1	13.1
	Casado	280	79.5	79.5	92.6
	Otro	26	7.4	7.4	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

Antigüedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 años o menos	24	6.8	6.8	6.8
	6 a 10 años	89	25.3	25.3	32.1
	11 a 15 años	123	34.9	34.9	67.0
	16 a 20 años	74	21.0	21.0	88.1
	20 ó más años	42	11.9	11.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Categoría?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Funcionario	18	5.1	5.1	5.1
	Médico	88	25.0	25.0	30.1
	Paramédicos	19	5.4	5.4	35.5
	Enfermeras	139	39.5	39.5	75.0
	Administrativos	88	25.0	25.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Máximo nivel de estudios?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Primaria	42	11.9	11.9	11.9
Secundaria	64	18.2	18.2	30.1
Bachillerato	96	27.3	27.3	57.4
Técnico	36	10.2	10.2	67.6
Licenciatura	107	30.4	30.4	98.0
Otro	7	2.0	2.0	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Se rige por normas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	264	75.0	75.0	75.0
Casi siempre	65	18.5	18.5	93.5
Nunca	23	6.5	6.5	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Maneja situaciones complejas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	190	54.0	54.0	54.0
Casi siempre	100	28.4	28.4	82.4
Nunca	62	17.6	17.6	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Es activo y dinámico?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	159	45.2	45.2	45.2
Casi siempre	140	39.8	39.8	84.9
Nunca	53	15.1	15.1	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Aplica creatividad e iniciativa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	212	60.2	60.2	60.2
Casi siempre	95	27.0	27.0	87.2
Nunca	45	12.8	12.8	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Política de reconocimiento?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Meritoria	158	44.9	44.9	44.9
Adecuada	123	34.9	34.9	79.8
Intrascendente	71	20.2	20.2	100.0
Total	352	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿La relación salario vs trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	113	32.1	32.1	32.1
	Regular	191	54.3	54.3	86.4
	Mala	48	13.6	13.6	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿En comparación su salario es?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Superior	43	12.2	12.2	12.2
	Equitativo	301	85.5	85.5	97.7
	Menor	8	2.3	2.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Compromiso de los empleados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Adecuado	205	58.2	58.2	58.2
	Razonable	122	34.7	34.7	92.9
	Inadecuado	25	7.1	7.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Nivel de ausentismo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Razonable	107	30.4	30.4	30.4
	Normal	135	38.4	38.4	68.8
	Preocupante	110	31.3	31.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Nivel de puntualidad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Razobale	157	44.6	44.6	44.6
	Normal	75	21.3	21.3	65.9
	Preocupante	120	34.1	34.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Rotación laboral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Razonable	127	36.1	36.1	36.1
	Normal	105	29.8	29.8	65.9
	Preocupante	120	34.1	34.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Rendimiento laboral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	230	65.3	65.3	65.3
	Regular	52	14.8	14.8	80.1
	Malo	70	19.9	19.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Percepción del sindicato?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	52	14.8	14.8	14.8
	Regular	90	25.6	25.6	40.3
	Mala	210	59.7	59.7	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Directivos autoritarios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	177	50.3	50.3	50.3
	Casi siempre	152	43.2	43.2	93.5
	Nunca	23	6.5	6.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Rapidez en atención a problemas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	182	51.7	51.7	51.7
	Casi siempre	134	38.1	38.1	89.8
	Nunca	36	10.2	10.2	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Atención con eficiencia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	217	61.6	61.6	61.6
	Casi siempre	114	32.4	32.4	94.0
	Nunca	21	6.0	6.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Existe confianza?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	217	61.6	61.6	61.6
	Casi siempre	120	34.1	34.1	95.7
	Nunca	15	4.3	4.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Existe respeto?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	215	61.1	61.1	61.1
	Casi siempre	95	27.0	27.0	88.1
	Nunca	42	11.9	11.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Los objetivos son claros?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	200	56.8	56.8	56.8
	Casi siempre	105	29.8	29.8	86.6
	Nunca	47	13.4	13.4	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Son factibles y mesurables?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	195	55.4	55.4	55.4
	Casi siempre	115	32.7	32.7	88.1
	Nunca	42	11.9	11.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Existe método de evaluación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	199	56.5	56.5	56.5
	No	153	43.5	43.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Utiliza medio de planeación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	215	61.1	61.1	61.1
	No	137	38.9	38.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Los jefes intervienen en su labor?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	60	17.0	17.0	17.0
	Casi siempre	232	65.9	65.9	83.0
	Nunca	60	17.0	17.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Relación entre rendimiento y compensación?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 a 20%	32	9.1	9.1	9.1
21 a 40%	66	18.8	18.8	27.8
41 a 60%	110	31.3	31.3	59.1
61 a 80%	120	34.1	34.1	93.2
81 a 100%	24	6.8	6.8	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Calidad del trabajo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Buena	162	46.0	46.0	46.0
Regular	105	29.8	29.8	75.9
Mala	85	24.1	24.1	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Calidad de sistema de sueldos y salarios?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bueno	85	24.1	24.1	24.1
Regular	217	61.6	61.6	85.8
Malo	50	14.2	14.2	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Es motivante?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	259	73.6	73.6	73.6
No	93	26.4	26.4	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Paquete adecuado de prestaciones?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	284	80.7	80.7	80.7
No	68	19.3	19.3	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Calidad de ascensos y promociones?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bueno	190	54.0	54.0	54.0
Regular	82	23.3	23.3	77.3
Malo	80	22.7	22.7	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Forma de despidos laborales?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Éticos	110	31.3	31.3	31.3
	Indiferentes	167	47.4	47.4	78.7
	No éticos	75	21.3	21.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Planes y programas para cambios de conductas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	310	88.1	88.1	88.1
	No	42	11.9	11.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Los jefes se involucran y los fomentan?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	65	18.5	18.5	18.5
	Casi siempre	235	66.8	66.8	85.2
	Nunca	52	14.8	14.8	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Asume las modificaciones sin objetar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	138	39.2	39.2	39.2
	Casi siempre	187	53.1	53.1	92.3
	Nunca	27	7.7	7.7	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Se adapta al cambio de inmediato?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	66	18.8	18.8	18.8
	Casi siempre	239	67.9	67.9	86.6
	Nunca	47	13.4	13.4	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Se usan estrategias cuando existen problemas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	173	49.1	49.1	49.1
	Casi siempre	104	29.5	29.5	78.7
	Nunca	75	21.3	21.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿El grupo puede modificar sus objetivos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	170	48.3	48.3	48.3
	Casi siempre	150	42.6	42.6	90.9
	Nunca	32	9.1	9.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Tiene libertad para elegir sus métodos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	182	51.7	51.7	51.7
	Casi siempre	116	33.0	33.0	84.7
	Nunca	54	15.3	15.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Determina los procedimientos idóneos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	220	62.5	62.5	62.5
	Casi siempre	102	29.0	29.0	91.5
	Nunca	30	8.5	8.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Controla la programación de sus tareas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	195	55.4	55.4	55.4
	Casi siempre	91	25.9	25.9	81.3
	Nunca	66	18.8	18.8	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Tiene control sobre el logro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	80	22.7	22.7	22.7
	Casi siempre	184	52.3	52.3	75.0
	Nunca	88	25.0	25.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Calidad de política laboral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	220	62.5	62.5	62.5
	Regular	110	31.3	31.3	93.8
	Mala	22	6.3	6.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Los directivos cambian las decisiones de grupo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	48	13.6	13.6	13.6
	Casi siempre	120	34.1	34.1	47.7
	Nunca	184	52.3	52.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Existe un evaluador crítico en el grupo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	320	90.9	90.9	90.9
	No	32	9.1	9.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Se le respeta?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	55	15.6	15.6	15.6
	Casi siempre	252	71.6	71.6	87.2
	Nunca	45	12.8	12.8	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Cuándo existe diferencia porcentaje de acuerdo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 20%	40	11.4	11.4	11.4
	21 a 40%	32	9.1	9.1	20.5
	41 a 60%	110	31.3	31.3	51.7
	61 a 80%	115	32.7	32.7	84.4
	81 a 100%	55	15.6	15.6	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Investiga los problemas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	213	60.5	60.5	60.5
	Casi siempre	69	19.6	19.6	80.1
	Nunca	70	19.9	19.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Acepta diversidad de opiniones?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	132	37.5	37.5	37.5
	Casi siempre	150	42.6	42.6	80.1
	Nunca	70	19.9	19.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Intercambia información para problemas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	135	38.4	38.4	38.4
	Casi siempre	78	22.2	22.2	60.5
	Nunca	139	39.5	39.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Trata de ventilar los problemas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	197	56.0	56.0	56.0
	Casi siempre	95	27.0	27.0	83.0
	Nunca	60	17.0	17.0	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Negocia con sus compañeros?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	152	43.2	43.2	43.2
	Casi siempre	125	35.5	35.5	78.7
	Nunca	75	21.3	21.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Los directivos poseen código de conducta?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	277	78.7	78.7	78.7
	No	75	21.3	21.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Se incorporaron métodos para la productividad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	185	52.6	52.6	52.6
	Casi siempre	121	34.4	34.4	86.9
	Nunca	46	13.1	13.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Son expertos en su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	217	61.6	61.6	61.6
	Casi siempre	106	30.1	30.1	91.8
	Nunca	29	8.2	8.2	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Posición de autoridad de directivos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Buena	175	49.7	49.7	49.7
Regular	92	26.1	26.1	75.9
Mala	85	24.1	24.1	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Decisiones sustentadas en productividad?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	222	63.1	63.1	63.1
Casi siempre	82	23.3	23.3	86.4
Nunca	48	13.6	13.6	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Respeta conocimientos y cualidades de directivo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	324	92.0	92.0	92.0
No	28	8.0	8.0	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Admira sus habilidades?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	216	61.4	61.4	61.4
No	136	38.6	38.6	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Lo defiende su jefe ante otros?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	240	68.2	68.2	68.2
Casi siempre	87	24.7	24.7	92.9
Nunca	25	7.1	7.1	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Es positivo trabajar con él?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	185	52.6	52.6	52.6
Casi siempre	134	38.1	38.1	90.6
Nunca	33	9.4	9.4	100.0
Total	352	100.0	100.0	

¿Aplica un valor agregado para su jefe?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	275	78.1	78.1	78.1
	No	77	21.9	21.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Comunican la visión y misión?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	185	52.6	52.6	52.6
	Casis siempre	137	38.9	38.9	91.5
	Nunca	30	8.5	8.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Se establecen necesidades y prioridades?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	216	61.4	61.4	61.4
	Casi siempre	102	29.0	29.0	90.3
	Nunca	34	9.7	9.7	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Se comunican avances, logros, metas y fracasos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	310	88.1	88.1	88.1
	No	42	11.9	11.9	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Las acciones se aplican de manera integral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	251	71.3	71.3	71.3
	Casi siempre	71	20.2	20.2	91.5
	Nunca	30	8.5	8.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Se proponen comisiones de representación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	185	52.6	52.6	52.6
	Casis siempre	95	27.0	27.0	79.5
	Nunca	72	20.5	20.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Establecen una planeación estratégica?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	142	40.3	40.3	40.3
	Casi siempre	128	36.4	36.4	76.7
	Nunca	82	23.3	23.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿La mejora continua estimula la cultura?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	298	84.7	84.7	84.7
	No	54	15.3	15.3	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿La organización es flexible y cooperativa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	232	65.9	65.9	65.9
	No	120	34.1	34.1	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

¿Existen razones específicas para evaluación?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	227	64.5	64.5	64.5
	No	125	35.5	35.5	100.0
	Total	352	100.0	100.0	

ANEXOS

ESTADÍSTICA INFERENCIAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Categoría?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Se rige por normas?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Política de reconocimiento?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Rendimiento laboral?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Rapidez en atención a problemas?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Son factibles y mesurables?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Calidad del trabajo?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Calidad de sistema de sueldos y salarios?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Tiene control sobre el logro?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Calidad de política laboral?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Investiga los problemas?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Los directivos poseen código de conducta?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Respeto conocimientos y cualidades de directivo?						

182

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿Se comunican avances, logros, metas y fracasos?						
¿Planes y programas para cambios de conductas? *	352	100.0%	0	.0%	352	100.0%
¿La mejora continua estimula la cultura?						

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Categoría?

Crosstab

			¿Categoría?					Total
			Funcionario	Médico	Paramédicos	Enfermeras	Administrativos	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	18	88	19	139	46	310
		% of Total	5.1%	25.0%	5.4%	39.5%	13.1%	88.1%
	No	Count					42	42
		% of Total					11.9%	11.9%
Total		Count	18	88	19	139	88	352
		% of Total	5.1%	25.0%	5.4%	39.5%	25.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	143.071 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	135.545	4	.000
Linear-by-Linear Association	64.955	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.15.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.638			.000
	Cramer's V	.638			.000
	Contingency Coefficient	.538			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.430	.029	8.915	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.502	.033	10.862	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Se rige por normas?

Crosstab

			¿Se rige por normas?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	264	46		310
		% of Total	75.0%	13.1%		88.1%
	No	Count		19	23	42
		% of Total		5.4%	6.5%	11.9%
Total	Count	264	65	23	352	
	% of Total	75.0%	18.5%	6.5%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	224.041 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	178.811	2	.000
Linear-by-Linear Association	208.356	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.74.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.798			.000
	Cramer's V	.798			.000
	Contingency Coefficient	.624			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.770	.031	22.610	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.693	.038	17.974	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Política de reconocimiento?

Crosstab

			¿Política de reconocimiento?			Total
			Meritoria	Adecuada	Intrascendente	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	158	123	29	310
		% of Total	44.9%	34.9%	8.2%	88.1%
	No	Count			42	42
		% of Total			11.9%	11.9%
Total		Count	158	123	71	352
		% of Total	44.9%	34.9%	20.2%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	188.746 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	161.324	2	.000
Linear-by-Linear Association	125.478	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.47.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.732			.000
	Cramer's V	.732			.000
	Contingency Coefficient	.591			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.598	.035	13.955	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.549	.035	12.296	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Rendimiento laboral?

Crosstab

			¿Rendimiento laboral?			Total
			Bueno	Regular	Malo	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	230	52	28	310
		% of Total	65.3%	14.8%	8.0%	88.1%
	No	Count			42	42
		% of Total			11.9%	11.9%
Total	Count	230	52	70	352	
	% of Total	65.3%	14.8%	19.9%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	192.124 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	163.136	2	.000
Linear-by-Linear Association	155.828	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.20.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.739			.000
	Cramer's V	.739			.000
	Contingency Coefficient	.594			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.666	.038	16.717	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.606	.037	14.259	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Rapidez en atención a problemas?

Crosstab

			¿Rapidez en atención a problemas?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Sí	Count	182	128		310
		% of Total	51.7%	36.4%		88.1%
	No	Count		6	36	42
		% of Total		1.7%	10.2%	11.9%
Total		Count	182	134	36	352
		% of Total	51.7%	38.1%	10.2%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	297.458 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	208.357	2	.000
Linear-by-Linear Association	172.001	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.30.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.919			.000
	Cramer's V	.919			.000
	Contingency Coefficient	.677			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.700	.031	18.339	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.589	.036	13.624	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Son factibles y mesurables?

Crosstab

			¿Son factibles y mesurables?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	195	115		310
		% of Total	55.4%	32.7%		88.1%
	No	Count			42	42
		% of Total			11.9%	11.9%
Total	Count	195	115	42	352	
	% of Total	55.4%	32.7%	11.9%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	352.000 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	257.357	2	.000
Linear-by-Linear Association	202.077	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.01.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.000			.000
	Cramer's V	1.000			.000
	Contingency Coefficient	.707			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.759	.025	21.793	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.630	.035	15.190	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Calidad del trabajo?

Crosstab

		¿Calidad del trabajo?			Total	
		Buena	Regular	Mala		
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	162	105	43	310
		% of Total	46.0%	29.8%	12.2%	88.1%
	No	Count			42	42
		% of Total			11.9%	11.9%
Total	Count	162	105	85	352	
	% of Total	46.0%	29.8%	24.1%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	149.804 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	139.534	2	.000
Linear-by-Linear Association	108.030	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.14.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.652			.000
	Cramer's V	.652			.000
	Contingency Coefficient	.546			.000
Interval by Ordinal	Pearson's R	.555	.035	12.475	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.521	.034	11.416	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Calidad de sistema de sueldos y salarios?

Crosstab

			¿Calidad de sistema de sueldos y salarios?			Total
			Bueno	Regular	Malo	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	85	217	8	310
		% of Total	24.1%	61.6%	2.3%	88.1%
	No	Count			42	42
		% of Total			11.9%	11.9%
Total		Count	85	217	50	352
		% of Total	24.1%	61.6%	14.2%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	288.050 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	213.390	2	.000
Linear-by-Linear Association	153.845	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.97.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.905			.000
	Cramer's V	.905			.000
	Contingency Coefficient	.671			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.662	.030	16.526	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.632	.036	15.262	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Tiene control sobre el logro?

Crosstab

			¿Tiene control sobre el logro?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	80	184	46	310
		% of Total	22.7%	52.3%	13.1%	88.1%
	No	Count			42	42
		% of Total			11.9%	11.9%
Total	Count	80	184	88	352	
	% of Total	22.7%	52.3%	25.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	143.071 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	135.545	2	.000
Linear-by-Linear Association	95.264	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.55.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.638			.000
	Cramer's V	.638			.000
	Contingency Coefficient	.538			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.521	.033	11.418	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.525	.035	11.537	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Calidad de política laboral?

Crosstab

			¿Calidad de política laboral?			Total
			Buena	Regular	Mala	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	220	90		310
		% of Total	62.5%	25.6%		88.1%
	No	Count		20	22	42
		% of Total		5.7%	6.3%	11.9%
Total	Count	220	110	22	352	
	% of Total	62.5%	31.3%	6.3%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	196.276 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	153.047	2	.000
Linear-by-Linear Association	151.223	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.63.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.747			.000
	Cramer's V	.747			.000
	Contingency Coefficient	.598			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.656	.037	16.277	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.568	.037	12.918	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Investiga los problemas?

Crosstab

			¿Investiga los problemas?			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	213	69	28	310
		% of Total	60.5%	19.6%	8.0%	88.1%
	No	Count			42	42
		% of Total			11.9%	11.9%
Total	Count	213	69	70	352	
	% of Total	60.5%	19.6%	19.9%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	192.124 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	163.136	2	.000
Linear-by-Linear Association	147.184	1	.000
N of Valid Cases	352		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.23.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.739			.000
	Cramer's V	.739			.000
	Contingency Coefficient	.594			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.648	.037	15.898	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.585	.036	13.484	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Los directivos poseen código de conducta?

Crosstab

		¿Los directivos poseen código de conducta?		Total
		Si	No	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count 277	33	310
		% of Total 78.7%	9.4%	88.1%
	No	Count 42	42	42
		% of Total 11.9%	11.9%	11.9%
Total		Count 277	75	352
		% of Total 78.7%	21.3%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	176.136 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	170.847	1	.000		
Likelihood Ratio	154.468	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	175.636	1	.000		
N of Valid Cases	352				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.95.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.707			.000
	Cramer's V	.707			.000
	Contingency Coefficient	.577			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.707	.041	18.723	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.707	.041	18.723	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Respeto conocimientos y cualidades de directivo?

Crosstab

			¿Respeto conocimientos y cualidades de directivo?		Total
			Si	No	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count	310		310
		% of Total	88.1%		88.1%
	No	Count	14	28	42
		% of Total	4.0%	8.0%	11.9%
Total		Count	324	28	352
		% of Total	92.0%	8.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	224.527 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	215.514	1	.000		
Likelihood Ratio	142.004	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	223.889	1	.000		
N of Valid Cases	352				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.34.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.799			.000
	Cramer's V	.799			.000
	Contingency Coefficient	.624			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.799	.047	24.829	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.799	.047	24.829	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿Se comunican avances, logros, metas y fracasos?

Crosstab

		¿Se comunican avances, logros, metas y fracasos?		Total
		Si	No	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count 310 % of Total 88.1%		310 88.1%
	No	Count 42 % of Total 11.9%	42 11.9%	42 11.9%
Total		Count 310 % of Total 88.1%	42 11.9%	352 100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	352.000 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	342.548	1	.000		
Likelihood Ratio	257.357	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	351.000	1	.000		
N of Valid Cases	352				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.01.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.000		.000
	Cramer's V	1.000		.000
	Contingency Coefficient	.707		.000
Interval by Interval	Pearson's R	1.000	.000 ^c	
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	1.000	.000 ^c	
N of Valid Cases		352		

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

¿Planes y programas para cambios de conductas? * ¿La mejora continua estimula la cultura?

Crosstab

		¿La mejora continua estimula la cultura?		Total
		Si	No	
¿Planes y programas para cambios de conductas?	Si	Count 298	Count 12	Count 310
		% of Total 84.7%	% of Total 3.4%	% of Total 88.1%
	No	Count 42	Count 42	Count 42
		% of Total 11.9%	% of Total 11.9%	% of Total 11.9%
Total		Count 298	Count 54	Count 352
		% of Total 84.7%	% of Total 15.3%	% of Total 100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	263.180 ^b	1	.000		
Continuity Correction ^a	255.830	1	.000		
Likelihood Ratio	200.149	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	262.432	1	.000		
N of Valid Cases	352				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.44.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.865			.000
	Cramer's V	.865			.000
	Contingency Coefficient	.654			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.865	.036	32.204	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.865	.036	32.204	.000 ^c
N of Valid Cases		352			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.