



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración

Área terminal Alta Dirección

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

José Ramón Hernández Trejo

Dirigido por:

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Junio de 2025

México

**La presente obra está bajo la licencia:**  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



## CC BY-NC-ND 4.0 DEED

### Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

#### **Usted es libre de:**

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciatario no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

#### **Bajo los siguientes términos:**



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatario.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



**SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

#### **Avisos:**

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional.

## TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administracion con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

JOSÉ RAMÓN HERNÁNDEZ TREJO

Dirigido por:

DRA. ELIA SOCORRO DÍAZ NIETO

Co-dirigido por:



Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

DRA. ELIA SOCORRO DÍAZ NIETO

Presidente

DRA. CLAUDIA CINTYA PEÑA ESTRADA

Secretario

MTRO. NICANDRO MEDINA OLVERA

Vocal

MTRA. SANDRA GUADALUPE MORALES OLIVAS

Suplente

MTRO. ALFONSO GERMÁN NIETO IRIGOYEN

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Junio de 2025

México

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar y describir la forma en que se gestiona la eficacia directiva de los mandos medios y su relación con un alto desempeño organizacional en una unidad médica hospitalaria de segundo nivel de atención. La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo descriptivo, con un diseño no experimental fenomenológico, utilizando técnicas de observación participante activa y entrevistas estructuradas, aplicando como instrumento un cuestionario de 39 reactivos, 10 de ellos son sobre datos generales y 29 preguntas relacionadas con las variables de investigación. La muestra elegida para su aplicación corresponde a una no probabilística por conveniencia, de acuerdo con las características, recursos y tiempo destinado a la investigación, compuesta por seis jefaturas de servicios administrativos. Los datos obtenidos se capturaron en una hoja de Microsoft Office Excel para el procesamiento de la información, y ser analizados mediante estadísticas descriptivas para la elaboración de gráficos, así como para encontrar si las respuestas de las preguntas del instrumento le dan alguna respuesta a la pregunta central de investigación. Los resultados encontrados son que dentro de su gestión diaria para cumplir los objetivos y metas institucionales, no se gestiona la eficacia de sus mandos medios, repercutiendo la aspiración de lograr un alto desempeño, se recomienda aplicar un plan de acción para crear conciencia y mejorar el desempeño de jefes, a través de actividades o acciones coordinadas que mejoren su eficacia directiva, fortaleciendo sus competencias para dirigir y compromiso para alcanzar los objetivos propuestos de manera excelente en términos de eficacia y eficiencia.

**(Palabras clave:** desempeño organizacional, eficacia, función directiva, gestión, mandos medios)

## ABSTRACT

This research aims to identify and describe how middle management effectiveness is managed and its relationship to high organizational performance in a secondary care hospital unit. The research was conducted using a descriptive qualitative approach, with a non-experimental phenomenological design, using active participant observation techniques and structured interviews. The instrument used was a 39-item questionnaire, 10 of which addressed general data and 29 questions related to the research variables. The sample chosen for its application was a non-probabilistic convenience sample, based on the characteristics, resources, and time allocated to the research. The sample consisted of six administrative service heads. The data obtained were captured in a Microsoft Office Excel spreadsheet for information processing and analyzed using descriptive statistics to create graphs, as well as to determine whether the responses to the instrument's questions provided any answers to the central research question. The results found are that within their daily management to meet institutional objectives and goals, the effectiveness of their middle managers is not managed, impacting the aspiration to achieve high performance. It is recommended to implement an action plan to raise awareness and improve the performance of managers, through coordinated activities or actions that improve their managerial effectiveness, strengthening their leadership skills and commitment to achieve the proposed objectives in an excellent manner in terms of effectiveness and efficiency.

(**Key words:** effectiveness, management, management function, middle management, organizational performance)

## **DEDICATORIAS**

Ramón, gracias por no rendirte y lograr la meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a todos los que directa e indirectamente, contribuyeron para desarrollar esta investigación: a Dios mi energía suprema, familia, amigos, directora de tesis Dra. Elia Socorro Días Nieto, sinodales y por supuesto a todo el equipo que hizo posible la Campaña ¡Titúlate Ya! 2025 de la Facultad de Contaduría y Administración, sin su ayuda no fuese posible lograr esta meta, gracias, gracias, gracias.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
ABSTRACT.....	ii
DEDICATORIAS .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Planteamiento del Problema .....	4
1.2. Justificación de la Investigación .....	5
1.3 Pregunta de investigación.....	6
1.4 Objetivo.....	6
1.5 Aseveración.....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Gestión .....	7
2.1.1 Gestión .....	8
2.1.2 Proceso administrativo .....	12
2.1.3 Capital humano .....	16
2.1.4 ¿Quiénes son los gerentes? .....	18
2.2 Eficacia directiva .....	22
2.2.1 Eficacia y eficiencia .....	22
2.2.2 Función directiva.....	27
2.2.3 Gestión de la eficacia directiva .....	34
2.3 Desempeño organizacional.....	41
2.3.1 Desempeño laboral.....	43
2.3.2 Productividad .....	43
2.3.3 Concepto de alto desempeño.....	45
2.4 Antecedentes de la organización caso de estudio .....	46
2.4.1 Objetivos institucionales.....	48

2.4.2 Unidad Médica Hospitalaria de Segundo Nivel de Atención “A”.....	49
2.4.2.1 Datos generales .....	49
2.4.2.2 Misión .....	50
2.4.2.3 Visión.....	50
2.4.2.4 Metas Internacionales .....	51
2.4.2.5 Estructura y funcionamiento .....	51
3. METODOLOGÍA .....	54
3.1 Metodología de la investigación .....	54
3.2 Instrumentos a trabajar .....	54
3.3 Población.....	56
3.4 Muestra: Subconjunto de la población.....	56
3.6 Definición de variables.....	57
3.6.1 Variable independiente.....	57
▪ Gestión de la eficacia directiva .....	57
3.6.2 Variable dependiente.....	57
▪ Alto desempeño.....	57
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	59
4.1 Resultados de la variable independiente: gestión de la eficacia directiva .....	59
4.2 Resultados de la variable dependiente: alto desempeño .....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS.....	66
ANEXOS .....	73
ANEXO A: Siglas y Abreviaturas .....	73
ANEXO B: APÉNDICE .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Nombre	Pág.
1	Enfoque de sistemas de la administración.	14
2	Tipos de gerentes.	20
3	Eficiencia, eficacia y desempeño en una organización.	25
4	Función gerencial.	27
5	Actividades y roles de la dirección.	32
6	Habilidades y niveles gerenciales.	38
7	Logotipo Hospital General Regional No. 1	50
8	Organigrama - Jefaturas de servicios administrativos.	52
9	Recomendación.	64
10	Organigrama - Unidad Médica Hospitalaria de Segundo Nivel de Atención.	73
11	Personal por género.	118
12	Personal por edad.	118
13	Personal por escolaridad.	119
14	Personal por estado civil.	119
15	Personal por antigüedad en la empresa.	120
16	Personal por antigüedad en el puesto.	121
17	Personal por número de empleados a cargo.	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Nombre	Pág.
1	Funciones gerenciales identificadas por Mintzberg.	21
2	Tabla con codificación de información - análisis.	78

## 1. INTRODUCCIÓN

El interés por identificar y describir la forma en que se gestiona la eficacia directiva de los mandos medios y su relación con un alto desempeño organizacional surge de la obra de Peter Drucker (2012) que enfatiza el papel crucial de los mandos intermedios, al ser los que traducen los objetivos organizacionales en acciones y sirven como vínculo crucial entre la visión estratégica de la alta dirección y las realidades operativas de la organización, enmarcadas en un contexto de incertidumbre y cambios, donde los mandos medios dedican tiempo para ayudar a sus equipos a comprender y alinearse con la estrategia de la organización, redefiniendo prioridades y reasignando presupuestos y recursos para repercutir con eficacia su desempeño. La población caso de estudio es de 37 jefaturas de servicios de la unidad médica hospitalaria de segundo nivel de atención y se tomó como muestra 07 jefaturas de servicios administrativos, esta muestra es no probabilística por conveniencia de acuerdo con las características y recursos de la investigación; el tipo de investigación se realizó desde un enfoque cualitativo descriptivo, con un diseño no experimental fenomenológico, dónde se utilizaron técnicas de observación participante activa y entrevistas estructuradas, aplicando como instrumento un cuestionario. Una vez obtenidos los datos se capturaron en una hoja de Microsoft Excel, se codificó la información y se analizó para buscar la relación entre las variables, lo cual se reporta en los resultados. Se hizo un análisis para encontrar si las respuestas de las preguntas del instrumento le dan alguna respuesta a la pregunta central de la investigación concluyendo que la gestión de la eficacia de la eficacia directiva de los mandos medios sí tiene una repercusión en un alto desempeño organizacional de la organización caso de estudio; por lo que la alta dirección y las personas titulares de las jefaturas de los departamentos de servicios administrativos se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades que desarrollan en su día para lograr sus objetivos. Se recomienda que la dirección implemente de forma coordinada en su rama administrativa, actividades y acciones

que fortalezcan y refuerzen en sus mandos medios sus capacidades y competencias para: planificar, organizar, dirigir, controlar, motivar, delegar, comunicar, desarrollar al personal, resolver conflictos y adaptarse al cambio que, les permita conocer y comprender los objetivos y metas organizacionales que persiguen y la forma en que sus decisiones e instrucciones al personal a su cargo ayudan a obtener resultandos y alcanzar los objetivos de sus respectivas unidades administrativas, para impactar el desempeño organizacional de la unidad médica, en un alto grado.

## 1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones actuales en la búsqueda de mejorar y mantener un alto desempeño se enfrentan a importantes cambios tecnológicos y competitivos que están transformando su funcionamiento, impactando sus funciones administrativas y de oficina al verse obligadas a reducir la distancia burocrática presente entre la alta dirección y los clientes o usuarios finales de sus servicios, en esa labor, los mandos medios juegan y desempeñan un papel vital en la capacidad de adaptación al cambio de la organización, pues su rol es crucial para mejorar su desempeño, impactando la productividad, la agilidad y la motivación de sus empleados. Los mandos medios, se convierten entonces en el vínculo directo entre los empleados y la alta dirección, para buscar y lograr con mayor agilidad y capacidad de respuesta su adaptación a los cambios y no mermar o afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, si no por el contrario, siendo más eficaces para priorizar las tareas y ejecutar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlos más y en el mejor resultado posible, buscando mejorar y mantener un alto desempeño. El propósito de este estudio no experimental fenomenológico es examinar el conjunto de actividades coordinadas que ejecuta el personal titular de las jefaturas de las áreas administrativas para identificar y describir la forma en que se gestiona su eficacia directiva y su relación con un alto desempeño organizacional en la unidad médica hospitalaria de segundo nivel de atención, a través de observaciones participantes activas y entrevistas estructuradas, aplicando como instrumento un cuestionario y guía de entrevista. La falta de gestión de la eficacia de los mandos medios es más importante que nunca para una organización, pues debe concebirse que los mandos medios tienen el potencial de marcar una diferencia significativa en la vida de sus equipos y mantenerlos en el camino de alcanzar más y mejor el cumplimiento de los objetivos organizaciones, con el mejor resultado posible en la ejecución de sus actividades y aprovechando al máximo los recursos disponibles.

## **1.2. Justificación de la Investigación**

En un marco en el que los presupuestos que reciben las unidades médicas en nuestro país son cada vez más restrictivos, puesto que los recursos son limitados y mayores las obligaciones generales de atención a la población derechohabiente, caracterizada por una demanda creciente, encontramos tensiones financieras para lograr una adecuada cobertura y ofrecer un servicio de calidad con calidez, ya que el crecimiento poblacional en Querétaro continua de forma acelerada y la infraestructura instalada ha sido la misma durante mucho tiempo para ofrecer este servicio, asociando el hecho que el presupuesto destinado se da en función de su productividad, en la cual se advierte que durante los años 2012, 2013 y 2014 disminuyó. Por ello, es necesario y de interés social el que se examine y describa la forma en que se está gestionando la eficacia directiva de los mandos medios en la organización caso de estudio y su relación con un alto desempeño de la organización, al convertirse también los jefes de departamento de dichas áreas administrativas en un enlace entre las políticas públicas y la gestión de las actividades del día a día en cada uno de sus servicios, en cuyo desarrollo deben contar con la capacidad y competencia para: planificar, organizar, dirigir, controlar, motivar, delegar, comunicar, desarrollar al personal, resolver conflictos y adaptarse al cambio, cumpliendo con su responsabilidad de obtener resultados y alcanzar los objetivos de sus respectivas unidades para impactar el desempeño organizacional de la unidad médica, en un alto grado, ante una realidad laboral caracterizada por su diversidad, nivel de instrucción y capacitación, así como de sus valores y creencias, para responder a los retos y exigencias que plantean las nuevas tecnologías y los nuevos proyectos, que requieren una adaptación permanente al cambio.

En el contexto del Sector Salud en México y en el estado de Querétaro en la organización caso de estudio puede efectuarse la investigación, se cuenta con los recursos y resulta pertinente y necesario conocer la relación que existe entre un

alto desempeño organizacional y la gestión de la eficacia directiva de los mandos medios, impactada por el desempeño del personal de las áreas clínicas y las áreas administrativas de toda su estructura. En este trabajo de investigación, se plantea abordar en primera instancia las jefaturas de servicios administrativos, para identificar y describir si en la gestión de la organización también se gestiona la eficacia directiva de los mandos medios en el desempeño de las funciones y actividades que ejecutan actualmente.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Qué relación existe entre la gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional?

### **1.4 Objetivo**

Identificar y describir la gestión de la eficacia directiva de los mandos medios, a través de realizar observaciones activas y entrevistas estructuradas en las áreas administrativas de una unidad médica hospitalaria de segundo nivel de atención, con la finalidad de lograr un alto desempeño organizacional.

### **1.5 Aseveración**

Si se mejora la eficacia directiva de los mandos medios en la gestión administrativa de una unidad médica hospitalaria de segundo nivel de atención, se puede repercutir en el desempeño organizacional de una manera positiva en un alto grado.

## 2. MARCO TEÓRICO<sup>[ED1][JH2]</sup>

### 2.1 Gestión

La dirección o alta gerencia siempre ejercen el máximo poder y autoridad al interior de cualquier organización. El exceso de concentración del poder en la cúpula de un sistema social no es eficaz y se ve disminuido en su capacidad de adaptación al cambio. Las organizaciones necesitan innovar su sistema de gestión. Actualmente es muy importante el talento y el cerebro de las personas, para de cara al futuro, desarrollar sus capacidades y competencias, desafiando lo establecido para crear valor y ser competitivos. Dejar concentrado el poder en las cúpulas directivas cerradas, hará difícil conseguir un cambio, se debe dar autonomía a los empleados para que desarrollem su creatividad y pasión, para mantener competitiva a la organización frente a sus competidores. (Pardo, 2010).

Sistema es, por definición *un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan*. Son, por tanto, inherentes al concepto de sistema 1) interdependencia entre las partes, 2) interacción entre ellas, y 3) globalidad de la forma (De Faria, 1997). La organización entendida como empresa se define como: conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser lucrativa como no lucrativa (Bueno, 2007).

Hoy en día las organizaciones requieren de gente competente con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad y valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles, 2000). Aseguró Dailey (2003) que las tareas del gerente irán evolucionando desde la antigua noción del gerente como alguien con autoridad y cuya misión es definir e interpretar normas y órdenes hasta un concepto más

moderno, en el que su función será crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo y el proceso de empowerment de los empleados.

Los hospitales son organizaciones complejas, en las que las decisiones gerenciales tomadas de manera externa (y frecuentemente centralizada) limitan su capacidad para reaccionar de manera oportuna y adecuada al volumen y tipo de actividad demandada. Esta complejidad crece en las unidades de alta especialidad, en donde se combinan acciones médicas con actividades de investigación y de enseñanza. La gestión centralizada fomenta la inercia y el uso de criterios para asignar los recursos que desmotivan la búsqueda de una prestación de servicios más eficiente. (Fundación Mexicana para la Salud, 2006, p.71).

### 2.1.1 Gestión

El diccionario de la lengua española (2001) señala que la palabra *gestión* es la acción o el efecto de gestionar o administrar. Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Por su parte Reyes (2005) señaló que la palabra *administración* se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministrativo; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación. La etimología del vocablo minister es, pues, diametralmente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter. Si *magister* (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función -, *minister* expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a la función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos (Reyes, 2005). Es importante vincular lo señalado por (Quintanilla, 2003), que dirigir proviene del latín

*dirigere* y también presenta varias acepciones: 1. Llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado. 2. Guiar, mostrando o dando las señas de un camino. 3. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin. 4. Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión. 5. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo

El manejo de una organización es una actividad compleja, y los gerentes efectivos deben poseer muchas clases de habilidades, conocimientos y destrezas. La administración es un proceso impredecible. Es difícil tomar la decisión correcta; es frecuente que incluso los gerentes eficaces cometan errores, y los más efectivos son aquellos que luchan constantemente por encontrar formas de mejorar el desempeño de la organización.

La administración se ha formado y transformado conforme han crecido las necesidades humanas. Actualmente se requiere de una alta competitividad de las empresas y de los individuos a razón de la globalización y por los fenómenos ecológicos, y cada vez será más compleja la producción de bienes y servicios. En todo este cambio, el factor humano fue, es y será su ingrediente sustantivo. Para Hernández (2008) la administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones: empresas e instituciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos.

Como disciplina, la administración, es un conjunto de principios, métodos y técnicas que permiten diseñar y operar una organización para que interactúe en sus mercados de manera que genere valor a sus participantes. La realización de este valor muchas veces requiere pensar en la organización como parte de un sistema de creación de valor que incluye muchas organizaciones que colaboran y compiten entre sí (Robles Valdés & Alcérreca Joaquín, 2000).

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden bienes, como la

gente y sus capacidades, habilidades (know-how) y experiencia; la maquinaria, materias primas; tecnologías de cómputo y de información, y patentes, capital económico y empleados y clientes leales (Jones y George, 2010).

Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Es decir, consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. La administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

Para Dailey (2003) tradicionalmente la gestión se define como el proceso de planificación, organización, liderazgo y control de los recursos humanos, materiales y financieros de una organización. No obstante, es preferible abordar el concepto de gestión como un proceso utilizado por personas individuales (gerentes) que son responsables de lograr objetivos por medio de otras personas.

Gullo (2015) señaló que la gestión debe ser entendida como un proceso, pues requiere establecer algunas estrategias y tácticas de forma lógica y coherente, en las que influyen la experiencia, el conocimiento de la organización y la intervención constante sobre lo planificado. La suma de todos esos pasos es lo que conforma el proceso general de la gestión, y supone una intervención constante para revisar, evaluar, definir y redefinir lo planificado.

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definieron administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Siendo cinco las funciones gerenciales – planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar – alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse. La administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas y a industrias de manufactura y de servicios.

Empleamos el término administración para referirnos a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades (Hellriegel y Slocum, 2009). Es decir, el término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas (Robbins & DeCenzo, 2002).

La gestión es una función institucional que de forma global conjunta las fuerzas que integran una organización enfocada al desarrollo de un proceso para la manufactura de productos y servicios. Y la administración es la disciplina organizativa que tiene como objeto la coordinación eficaz y eficiente de los recursos en un grupo social para lograr las metas organizacionales mediante la máxima productividad y calidad.

Por lo tanto, la gestión eficaz es la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo (Merli, 1997). La gestión eficaz consiste en una mayor capacidad para desarrollar la habilidad y poder:

- Elegir los objetivos correctos.
- Elaborar planes eficaces y coherentes.
- Convertir los objetivos planificados en resultados.
- Consolidar los resultados alcanzados.

Las organizaciones sociales son colectividades con propósitos comunes, estructuradas (organizadas) conforme a la ley y sus propios reglamentos, con personalidad jurídica y capacidad económica propia para actuar como entidad independiente dentro de los fines para los que fue creada. Son organizaciones típicas: las empresas, el estado, la iglesia, las universidades, los sindicatos, las

cooperativas, los hospitales, etc. La mayoría de los conocimientos administrativos que utilizan se desarrollaron para fines empresariales, sin embargo, no son exclusivos de las empresas. La administración se rige por el principio de la universalidad y sus técnicas tienen aplicación en cualquier organismo social del mundo. Sin embargo, es necesario realizar las adecuaciones pertinentes de una organización a otra, lo cual implica una buena preparación profesional (Hernández 2011).

Gestión: actividades controladas para dirigir y coordinar una organización. (ISO 9000:2000). Esta definición guarda relación con lo que señaló Jiménez (2000) que gestión es tanto un arte como una ciencia, pues de las muchas habilidades que se necesitan solo pueden conseguirse con la práctica que a su vez te genera experiencia, y cada vez es mayor el conjunto de conocimientos sobre cómo realizar las distintas funciones y alcanzar mejores rendimientos. Estudiar la gestión ayuda para conocer a profundidad la realidad de una organización y permite perfeccionar la toma de decisiones y contribuir a mejorar la motivación de las personas en el trabajo.

### **2.1.2 Proceso administrativo**

Una empresa organizada, por supuesto, no existe en un vacío. Más bien, depende de su ambiente externo; es parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. Así, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta los resultados al ambiente. Es importante no perder de vista que la empresa es un sistema técnico-social abierto que genera bienes o servicios para contribuir a elevar el nivel de vida de la población.

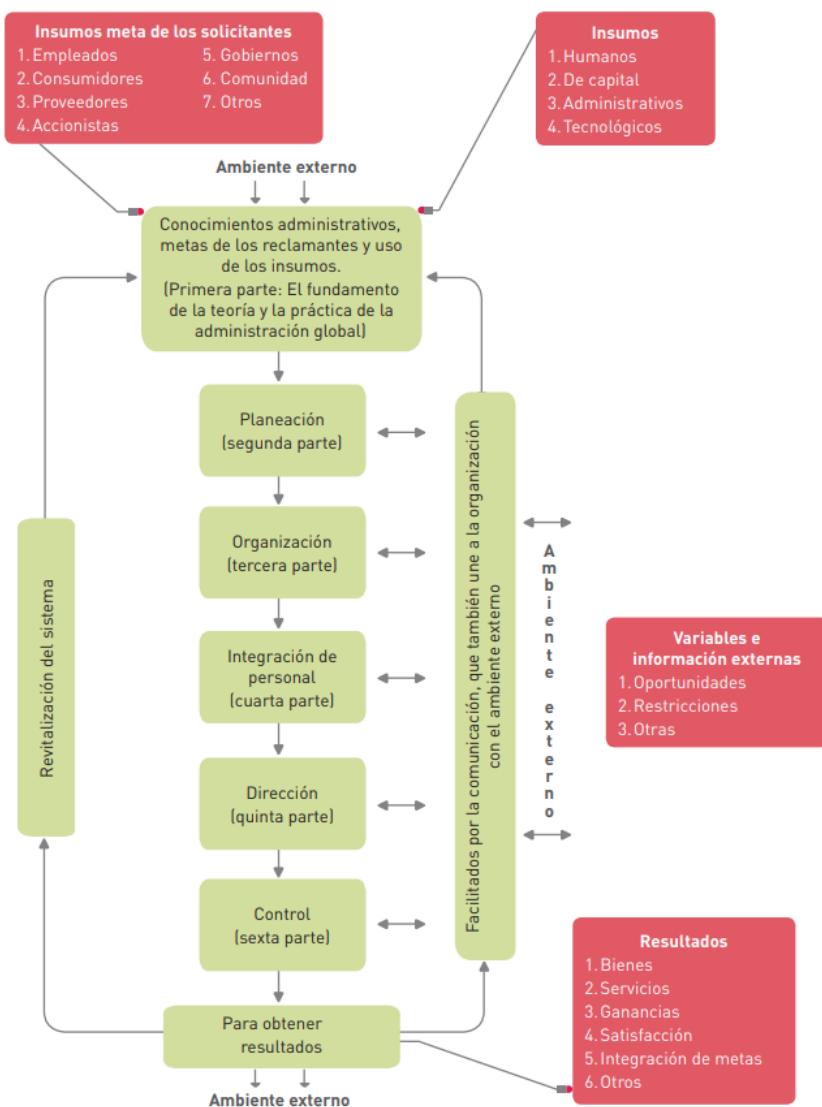
El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El proceso administrativo da la metodología de trabajo consistente

para organizar una empresa y facilitar su dirección y control (Hernández y Rodríguez, 2008). Es importante precisar que la palabra proceso evoca secuencia de inicio y fin; dando la idea que todo proceso termina. Sin embargo, el proceso administrativo es continuo por la dinámica de las empresas-organizaciones que permanente y simultáneamente lo aplican.

Henri Fayol dividió las actividades de una empresa industrial en: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Las actividades administrativas eran de cinco tipos: prevención, organización, dirección, coordinación y control. Esta clasificación de las funciones administrativas se convirtió en el modelo principal. Como podemos ver en la Figura 1, una versión moderna del proceso administrativo indica que un administrador tiene cinco funciones principales: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, mencionado por Mackenzie (1969) en (Robles Valdés & Alcérreca Joaquin, 2000).

### **Figura 1**

*Enfoque de sistemas de la administración.*



Fuente. Elaboración propia de acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012), p.28.

Cada uno de los elementos o componentes del proceso administrativo requieren entenderse plenamente. En apariencia, cualquier persona sabe lo que es planear, organizar, integrar, dirigir o controlar, sin embargo, el administrador requiere manejar esos términos en forma precisa y con las peculiaridades de su aplicación a la organización que administre (Hernández, 2011).

A continuación, se dan algunas definiciones de cada elemento.

1. Planear. Consiste en predeterminar el curso de acción a seguir; prever, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, presupuestar los recursos requeridos para llevarlas a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.
2. Organizar. Consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: establecer la estructura de la organización, delinear las relaciones o líneas de enlace que faculten la coordinación, crea las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puesto.
3. Integrar. Incluye seleccionar personal competente para los puestos de la organización: reclutar y seleccionar personal calificado para cada puesto, orientar al nuevo personal para que se familiaricen con el trabajo, adiestrar mediante la instrucción y la práctica y, desarrollar para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades.
4. Dirigir al personal. Consiste en propiciar actuaciones de los subordinados dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados: delegar autoridad y definir los resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio.
5. Controlar. Consiste en garantizar el avance hacia los objetivos deseados, según el plan: determinar sistemas de información que proporcionen los datos críticos que se requieran, desarrollar estándares de actuación que indiquen las situaciones que existirán, medir resultados y el grado de desviación aceptable de metas y normas, tomar medidas correctivas como el reajuste de los planes, asesorar a los colaboradores para que alcancen las metas, y premiar o disciplinar a los colaboradores. Este marco se ha utilizado y probado durante muchos años, aun cuando hay diferentes formas de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de

las personas y los autores de hoy han adoptado este marco (Robles Valdés & Alcérreca Joaquín, 2000).

Los objetivos de una empresa son su razón de ser o el motivo por el que se fundó en una economía de mercado, están ligados a los resultados, por lo que es básico cuidarlos, sin embargo, son producidos por la posición y reconocimiento de la empresa y su responsabilidad pública y social, su productividad, su competitividad y el nivel de competencia técnico-laboral de su fuerza de trabajo de operaciones y dirección de la misma (Hernández, 2011).

Si uno no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor de manera de llegar ahí. Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

El administrador de cualquier nivel comprende el proceso administrativo en su totalidad a pesar de que en los diferentes niveles jerárquicos de la organización varia su grado de aplicación. Para Hernández (2008) los mandos medios se encargan de traducir los planes a sus áreas funcionales: finanzas, producción, comercialización y recursos humanos, y, por lo tanto, utilizan la planeación para definir sus procedimientos y generar los controles que permitan actuar dentro de las normas establecidas, organizan sus áreas y las dirigen e integran a su personal conforme los lineamientos de la dirección y el área correspondiente.

### **2.1.3 Capital humano**

El Capital Humano, constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación. El concepto de capital humano se asocia a conocimientos de personas,

capacidades, compromiso y se relaciona con las competencias conocimientos, habilidades y cualidades profesionalmente (Davenport, 2006).

El capital humano internacional, o global constituye un activo estratégico (Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001) y una fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones multinacionales. El personal de las organizaciones se incluye dentro de la base de la competencia, favoreciendo la creación de una ventaja competitiva sostenible y el desempeño a largo plazo de la organización.

Para Hall (1992) los recursos para ser considerados estratégicos deben contribuir a generar valor para la organización, por lo que contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos, habilidades con rapidez, permite fomentar la innovación y la creatividad, lo que repercutirá en el rendimiento de la organización. Por ello, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

Las empresas competitivas han logrado aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de talento humano para el logro de sus objetivos. Todo ello trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado en la producción, en el trabajo en equipo, en la solución de problemas, en la relación con los clientes (Cuesta, 2005).

La ventaja competitiva básica de las empresas en el presente mundo globalizado, no radica en los recursos materiales, ni en específico en los recursos

energéticos, financieros, ni en la tecnología: radicará en este nuevo milenio en el nivel de formación y gestión de los recursos humanos (Cuesta, 2005) planteándole nuevos retos como el alineamiento estratégico con las necesidades de la organización.

Una buena administración del capital humano impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y la ayuda a: hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos; mejorar la productividad; alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio; asegurar la posición de la empresa dentro del mercado. La fuerza del trabajo humano forma parte del capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas y los insumos, la mano de obra, forman parte del proceso productivo (Stockey, 1988).

El trabajo es una actividad razonada y voluntaria de los hombres mediante el cual el capital humano puede producir bienes y servicios para satisfacer necesidades, así como establecer relaciones entre sí, con la naturaleza, con las máquinas y con los medios de producción. El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura, la industria o los servicios. La fuerza del trabajo o la capacidad de trabajar que posee el capital humano es el conjunto de cualidades físicas e intelectuales que el hombre posee y que aplica en la producción de satisfactores de las necesidades.

#### **2.1.4 ¿Quiénes son los gerentes?**

Antes era muy fácil definir a los gerentes: eran los miembros de la organización que decían a los demás lo que tenían que hacer y cómo. Pero ya no es sencillo. Al cambiar la naturaleza del trabajo y de muchas organizaciones se han borrado los límites claros que hacían distinción entre gerentes y empleados no

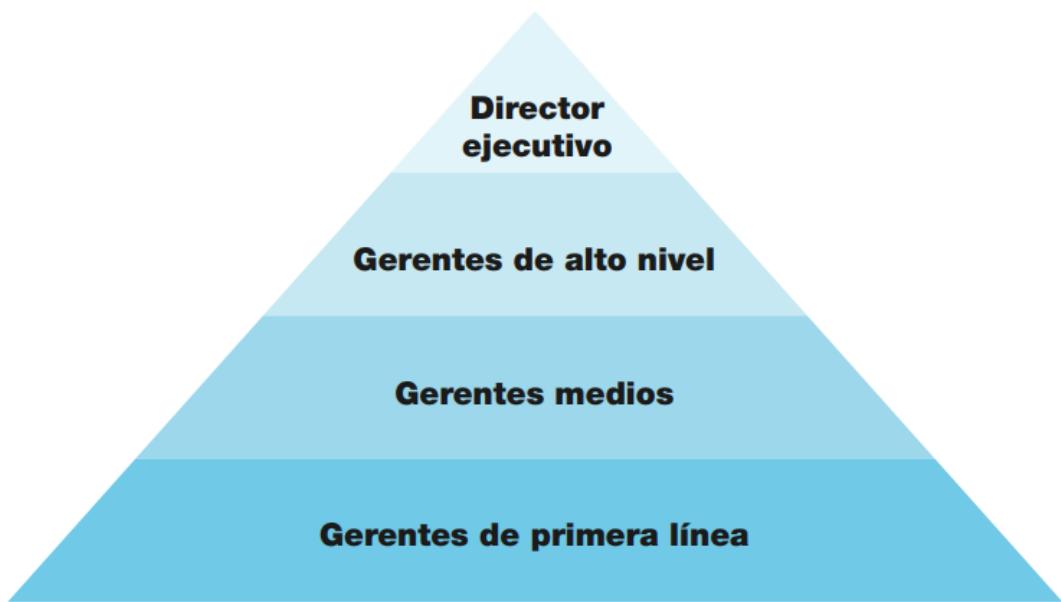
administrativos. Muchos puestos tradicionales no administrativos ahora incluyen actividades administrativas. La administración se ejerce por medio de niveles gerenciales que varían de acuerdo con la capacidad otorgada o delegada al administrador en relación a su jerarquía organizacional (Hernández, 2011).

Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros. Esto quiere decir que coordinan el trabajo de un departamento o grupo o que supervisan a una sola persona (Robbins & Coulter, Administración, 2010). Los gerentes son las personas responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Para realizar con eficiencia y eficacia las cuatro funciones de la administración, las organizaciones agrupan o diferencian a sus gerentes de dos formas principales: por nivel en la jerarquía organizacional y por tipo de habilidad. Primero los diferencian de acuerdo con su nivel o rango en la jerarquía de autoridad de la organización. Los tres niveles de administradores son los gerentes de primera línea, los administradores medios y la administración superior, dispuestos en forma jerárquica. Como podemos ver en la Figura 2, por lo general, los gerentes de primera línea son subordinados de los administradores medios y éstos, a su vez, lo son de la administración superior.

## **Figura 2**

*Tipos de gerentes.*



Fuente. Elaboración propia de acuerdo con Jones y George (2010), p.15.

Segundo, las organizaciones agrupan a sus gerentes en diferentes departamentos (o funciones) de acuerdo con su conjunto específico de competencias, habilidades y experiencia de trabajo, como las competencias de ingeniería, habilidades en marketing o experiencia de ventas. Un departamento, como el de manufactura, contabilidad, ingeniería o ventas, es un grupo de gerentes y empleados que trabajan juntos porque poseen habilidades y experiencias similares, o usan la misma clase de conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar sus puestos. En cada departamento existen los tres niveles gerenciales (Jones y George, 2010).

Para Robles Valdés & Alcérreca Joaquin (2000) existen tres niveles jerárquicos en las organizaciones: a) el nivel técnico, en el cual el producto o servicio se manufactura o distribuye, como es el de los obreros en una fábrica y los médicos en un hospital; b) el nivel gerencial, que media entre varias partes de la organización y coordina sus esfuerzos, y c) el nivel institucional, el cual conecta a la organización con el sistema social más amplio.

Las funciones gerenciales identificadas por Mintzberg se presentan en la Tabla 1, por su parte Robbins & DeCenzo (2002) reafirmaban que los gerentes son las personas dentro de una organización, que dirigen las actividades de otros, y que por lo general, estas personas se clasifican en gerentes de nivel alto (encargados de tomar decisiones en cuanto al rumbo de la organización y establecimiento de políticas), nivel medio (o de primera línea, y supervisan tanto a los empleados operativos como a los gerentes de niveles más bajos.

**Tabla 1**

*Funciones gerenciales identificadas por Mintzberg.*

Tipo de función	Función específica	Ejemplos de actividades de función
DECISIONES	<b>Empresario</b>	Compromete los recursos organizacionales para desarrollar bienes y servicios innovadores; decide ampliarse al mercado internacional para obtener nuevos consumidores de los productos de la organización.
	<b>Manejador de disturbios</b>	Se mueve rápidamente para tomar medidas correctivas ante problemas inesperados que enfrenta la organización desde el ambiente externo, como una crisis por un derrame de petróleo, o desde el ambiente interno, como el suministro de bienes o servicios defectuosos.
	<b>Asignador de recursos</b>	Distribuye los recursos organizacionales entre diferentes tareas y departamentos de la organización; establece presupuestos y sueldos de los gerentes de primer nivel, bajos y medios.
	<b>Negociador</b>	Trabaja con proveedores, distribuidores y sindicatos para llegar a acuerdos sobre la calidad y el precio de los insumos, recursos humanos y técnicos; trabaja con otras organizaciones para convenir el agrupamiento de recursos y trabajar en proyectos conjuntos.
INTERPERSONAL	<b>Representación</b>	Bosqueja las futuras metas organizacionales a los empleados en las reuniones de la compañía; inaugura un nuevo edificio de oficinas corporativas; expresa los lineamientos éticos de la organización y los principios de conducta que los empleados deben cumplir en sus ratos con clientes y proveedores.
		Constituye un ejemplo que los empleados deben seguir; da instrucciones directas y órdenes a los subordinados; toma decisiones relativas al uso de los recursos humanos y técnicos; moviliza el apoyo de los empleados a metas organizacionales específicas.
		Coordina el trabajo de los gerentes en diferentes departamentos; establece alianzas entre distintas organizaciones para compartir recursos en la producción de nuevos bienes y servicios.
DE INFORMACIÓN	<b>Vigilante</b>	Evaluá el desempeño de los gerentes en diferentes tareas y toma acciones correctivas para mejorar su desempeño; observa los cambios que ocurren en los ambientes externo e interno que puedan afectar la organización en el futuro.
	<b>Difusor</b>	Informa a los empleados de cambios que suceden en los ambientes externo e interno que puedan afectarlos a ellos y a la organización; comunica a los empleados la visión y el propósito de la organización.
	<b>Vocero</b>	Lanza una campaña nacional de publicidad para promover nuevos bienes y servicios; informa a la comunidad local de los planes futuros de la organización.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con Jones y George (2010), p.14.

## 2.2 Eficacia directiva

### 2.2.1 Eficacia y eficiencia

La palabra *eficacia* viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa *hacer o lograr*. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que *eficacia* significa *capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera*. María Moliner interpreta esta definición y sugiere que *eficacia se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas*. Algo es *eficaz* si logra o hace lo que debía hacer. Los diccionarios del idioma inglés indican definiciones semejantes. Por ejemplo, el *Webster's International* define *eficacia (efficacy)* como *el poder de producir los resultados esperados* (Mokate, 1999).

El término *eficacia ha sido sometido a usos numerosos y contradictorios*, como dicen Katz y Kahn (1966). Es bien conocida la distinción hecha por Peter Drucker (1973) entre eficiencia y eficacia: eficiencia significa la destreza para hacer bien las cosas, mientras que eficacia implica el hacer bien ciertas cosas. Se espera de todo ejecutivo que mande hacer lo que debe hacerse. La eficiencia se ocupa del esfuerzo en todas las áreas de actividad. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados: además de eso, por más eficiente que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos. (Mello, 1992).

Katz y Kahn (1966) definen la eficacia como *la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización*. Esto se determina por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y el éxito en obtener condiciones ventajosas o insumos que se necesitan. Por su parte, Etzioni

(1964) considera la eficacia como el grado en que la organización realiza sus objetivos.

Para Jones y George (2010) eficiencia es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar la meta. La eficacia es una medida de la pertinencia de las metas que los administradores decidieron que persiguiera la organización y el grado al que esa organización alcanza tales metas. Es decir, la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. La eficacia se define como *hacer las cosas correctas*, es decir, las actividades de la organización con las que se alcanzan los objetivos (Robbins & Coulter, 2005).

Para Robbins & DeCenzo (2002) la eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y a cómo lo hacemos. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Eficacia es la capacidad de hacer la tarea correcta. Lo cual se relaciona con lo explicado por Mokate (1999) que *eficacia* y *efectividad* son sinónimas y se pueden utilizar en forma intercambiable. Vienen las dos palabras de la misma raíz etimológica y sus definiciones generales (de diccionario) son parecidas. El Diccionario Webster's asocia los dos términos directamente, pues utiliza efectividad (*effectiveness*) para definir eficacia (*efficacy*).

Para Daft (2005) la efectividad es un término amplio, que significa el grado al cual una organización alcanza sus metas. La eficiencia se refiere a la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para producir un nivel de salidas determinado. Esto último señalado también por Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) que la eficiencia es la capacidad para hacer correctamente las cosas y la eficacia implica elegir las metas adecuadas.

Por su parte para Reddin (1983) la efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de "producto" (resultado) de su posición. La eficiencia es la relación entre el producto y el insumo. Entonces, la productividad implica efectividad

y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Efectividad es el logro de los objetivos. Eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. Los gerentes no pueden ser productivos a menos que conozcan sus metas y las de la organización (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La definición y la interpretación de la eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto. Esta falta de consenso sobre la definición se reproduce en los diccionarios. El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es *virtud para lograr un efecto determinado*. María Moliner presenta una definición con un matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos son realizados; señala que la eficiencia se *aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado*. El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en *la virtud para lograr algo*. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad". El Webster's sugiere que algo es eficiente si se caracteriza por *la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito* (Mokate, 1999).

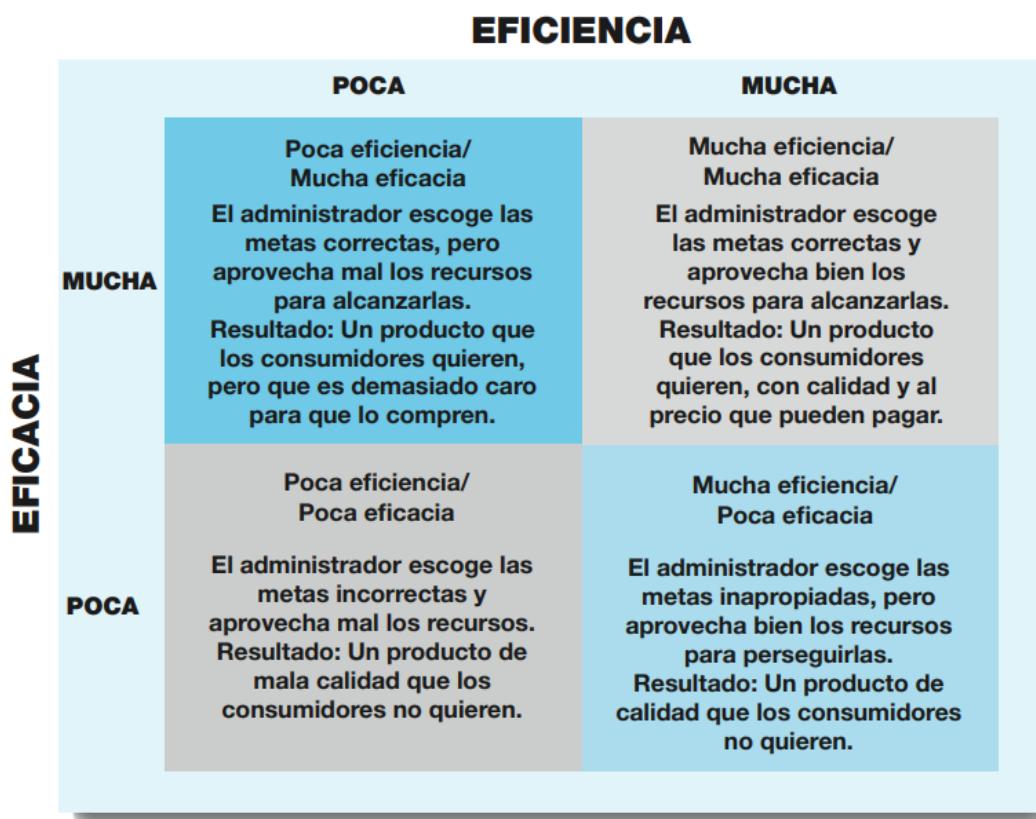
También existe la afirmación de que el poder es eficacia, como lo señaló Pardo (2010), pues el directivo o mando tiene la habilidad para lograr que las cosas se hagan y más en un sentido positivo, pues en el contexto organizacional el mando es quien posee la máxima autoridad, influencia y poder, dentro de una organización. Integra el grupo que tiene la responsabilidad final de todo lo excelente, bueno, regula, o deficiente que ocurra en la organización.

El desempeño organizacional es una medida de la eficiencia y la eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización. El desempeño organizacional aumenta en

proporción directa a los incrementos de la eficiencia y la eficacia (Jones & George, 2010). Como podemos ver en la Figura 3, las organizaciones de alto desempeño son eficientes y eficaces, Jones & George (2010) proponen el siguiente modelo para mostrar la relación que existe entre la eficacia y la eficiencia, reafirmando la importancia de su gestión para una organización logre un alto desempeño.

**Figura 3**

*Eficiencia, eficacia y desempeño en una organización.*



Fuente. Elaboración propia de acuerdo con Jones y George (2010), p.6.

Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes) o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios. La

responsabilidad de un gerente es asegurarse de que una organización y sus miembros tienen un desempeño tan eficiente como es posible en todas las actividades necesarias para llevar sus productos y servicios a los consumidores.

Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen. Los gerentes efectivos son los que eligen las metas organizacionales correctas y tienen la capacidad de utilizar sus recursos con eficiencia. Hernández (2008) considera que la eficiencia es el uso ordenado y correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados programados: los medios. En el caso de la administración es el uso de los procedimientos autorizados para administrar la empresa. El administrador es un experto en eficiencia, pero no puede descuidar la eficacia y por ende la efectividad de los negocios. La eficacia se mide por los resultados (fines), sin importar los métodos o medios con que se logran. Y la efectividad es la habilidad administrativa para lograr los fines (resultados), respetando los procedimientos con los medios).

La alta dirección en su afán por lograr resultados continuamente decide con base en la eficacia, sin fijarse en la necesidad de la eficiencia, deja de observar las políticas y procedimientos, obligando a la gerencia media a encausar dichas decisiones dentro del orden establecido. Esto genera conflictos entre la alta dirección y las áreas administrativas. Teóricamente, la dirección debe ser la primera en respetar la eficiencia para lograr la efectividad, sin embargo, la búsqueda y el logro de resultados implica negociar, ceder, crear, aprovechar las oportunidades que pocas veces se presentan. Paradójicamente, el administrador de alta dirección requiere de recursos humanos, expertos en eficiencia, que por desgracia carecen de la visión de negocios, son buenos para organizar, pero no para gerenciar, es decir, para negociar y dirigir la empresa. Los niveles operativos deben apegarse cien por ciento a los procedimientos, ya que de otra forma cada individuo haría las cosas a su criterio, lo cual genera inconsistencias en la formulación e interpretación

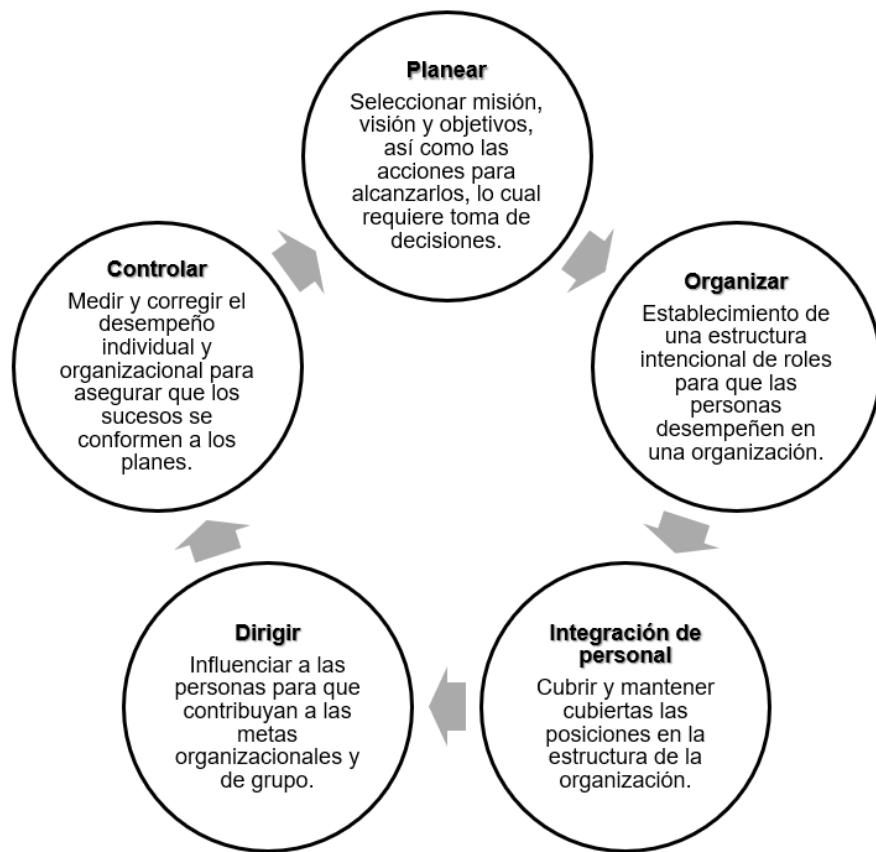
de la información y en el cumplimiento de los productos y servicios al cliente (Hernández, 2011).

### **2.2.2 Función directiva**

Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Tal como se mencionó anteriormente, el trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas. ¿Cómo consiguen los gerentes este objetivo? Realizando las funciones gerenciales más importantes: planear, organizar, integración del personal, dirigir y controlar (Jones & George, 2010). Como se muestra en la Figura 4, la educación y la experiencia les permiten reconocer y desarrollar las habilidades personales que necesitan para usar los recursos organizacionales de la mejor manera.

**Figura 4**

*Función gerencial.*



Fuente. Elaboración propia de acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012), p.5.

Los gerentes de todos los niveles en todos los departamentos (ya sean organizaciones pequeñas o grandes, en instituciones con o sin fines de lucro, o que operen en un solo país o en todo el mundo) son responsables de ejecutar estas funciones. Lo bien que logren hacerlo determina la eficacia y eficiencia de sus organizaciones (Jones & George, 2010).

La coordinación, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las funciones gerenciales contribuye a la coordinación (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Así, se convierte en la tarea central del gerente reconciliar diferencias de enfoque, tiempo, esfuerzo

o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas organizacionales (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

El gerente en el dinámico centro de trabajo moderno enfrenta muchos retos. Es un trabajo duro y a menudo ingrato. Tendrá que lidiar con distintas personalidades y muchas veces tendrá que estirar recursos limitados. A veces es todo un desafío motivar a los trabajadores ante incertidumbres y caos. En otras ocasiones, a los gerentes se les dificulta dar con la mezcla justa de conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo plural de empleados. Por último, como gerente no se tiene todo el control de su destino. Su éxito depende del desempeño laboral de los demás (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

A pesar de estas dificultades, ser gerente puede ser muy gratificante. Usted es responsable de crear un ambiente laboral en el que los integrantes hagan su mejor trabajo y en el que se favorezca la consecución de las metas de la organización. Además, como gerente uno tiene constantemente la oportunidad de ser creativo y usar la imaginación. Uno ayuda a los demás, y los ayuda a tomar buenas decisiones. Usted va a conocer y a tratar a muchas personas dentro y fuera de la organización. Otras recompensas del gerente son el reconocimiento y el estatus en la organización y la comunidad, ser una influencia en los resultados de la organización y ganar una remuneración atractiva en la forma de salario, bonos y opciones de acciones. Por último, las organizaciones necesitan buenos gerentes. Nada grande ocurre solo. Las organizaciones alcanzan sus metas a través de los esfuerzos unidos de personas motivadas y fervorosas. Como gerente usted sentirá la satisfacción de saber que hacen falta sus empeños, destrezas y capacidades (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

Carlos Ruiz (2012) cita las actividades que menciona en detalle el doctor Carlos Llano en su libro *Análisis de la acción directiva*, que son:

1. Diagnóstico. Saber en dónde estoy, identificar con objetividad las oportunidades y amenazas y, con humildad, también hacerlo con las capacidades (fuerzas) y limitaciones (debilidades).

2. Decisión. La elección del proyecto. Elegir a dónde voy procurando plantearse una meta (objetivo) que sea magnánimo, es decir, que tenga la grandeza y tienda a la elevación del ánimo, y audaz, osado, atrevido, algo que pida lo mejor de nosotros, que nos haga aprender y adquirir habilidades que, de no habernos propuesto un objetivo audaz, no habríamos logrado.

3. Mando y ejecución. Se trata de mandar a otros (y a uno mismo, lo cual no siempre es fácil) para lograr la meta decidida; requiere fortaleza pues será un esfuerzo arduo, habrá que atacar y resistir. Nos demandará constancia y fuerza para no abandonar, para insistir, pues hacer las cosas bien lleva tiempo, no hay que descuidarse, y desconfianza, pues es por medio de los demás que se lograrán los propósitos.

Estas tres actividades secuenciales son los pasos del “saber prudencial”; quien es prudente diagnostica, decide y actúa.

En cuanto a los roles que asume el director Ruiz (2012) también cita los muy explícitamente desarrollados y tratados por Francis Joseph Aguilar en su libro *General Manager in Action* son tres:

1. Estratega. Crea una visión de lo que será su organización y define cómo lograrlo (señalando el plan de acción y los recursos y habilidades necesarios para llevar a cabo la estrategia).

2. Constructor de la organización. Desarrolla (a veces adquiere, o simplemente aprende y desarrolla) las capacidades (o competencias) necesarias para implementar la visión que se creó.

3. Operador. Asegura que se tomen las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados.

### *¿Cómo armonizar los roles y las actividades?*

Las actividades son pasos en la toma de sus decisiones, sean éstas de corto, mediano o largo plazos; de menor a mayor trascendencia. Hay desde decisiones muy simples (*¿Qué corbata me pongo hoy?*) hasta algunas más complejas que determinan el futuro de la empresa (*¿en qué negocio nos vamos a meter? ¿Cuál será nuestro modelo de negocio para los próximos dos años?*). Es decir, para cada decisión a tomar se presentarán las tres actividades mencionadas.

Los roles son como los *papeles*, los *sombreros* o *cachuchas* que asume el director; cuando señalamos solo tres elementos estamos haciendo un esfuerzo por simplificar al máximo, y así claramente podemos observar que a veces el director es un estratega; a veces está construyendo la organización y a veces sólo está siendo un operador o está viendo que las cosas se hagan.

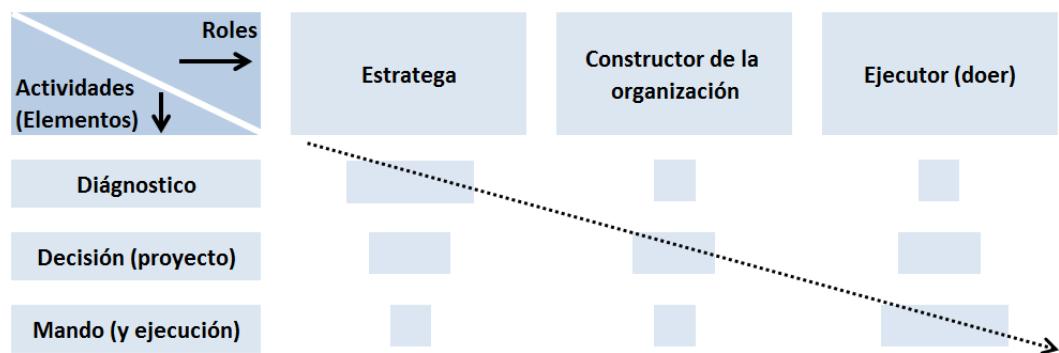
Podemos observar que cada uno de los roles requiere, con un distinto grado de importancia, de las tres actividades, por ejemplo, el estratega tiene que diagnosticar, decidir y hacer (aunque cuando se pone el “sombrero” de estratega, la mayor parte del tiempo la ocupará en diagnosticar y decidir y una menor parte en ejecutar [para el rol de estratega la acción *ejecutar* será simplemente poner por escrito la estrategia]; llegando a extremos podríamos dividir los porcentajes así 40,45 y 15 por ciento, respectivamente).

En el otro extremo (cuando es operador) el peso relativo se invierte, tiene que diagnosticar y decidir, pero la mayor parte del tiempo ejecuta. Un ejemplo, alguien *muy operativo*, un barrendero, que obviamente va a barrer, debe dedicar un porcentaje de su tiempo (pequeño, en efecto) a diagnosticar la situación y decidir cómo lo hará, aquí probablemente dedicará un 5 por ciento a diagnosticar y decidir y un 95 por ciento a ejecutar.

Como se muestra en la Figura 5, Ruiz (2012) distribuyó la importancia de cada actividad en cada uno de los roles de la dirección.

**Figura 5**

*Los roles y actividades del director.*



**Notas:**

- █ El tamaño del cuadro representa la importancia relativa de la actividad en el cumplimiento del rol.
- La flecha representa el "recorrido" en tiempo que se da en la mayoría de los casos (pero no siempre)

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a Ruiz (2012).

Reflexiono que son tres principales roles que asume el director: el de estratega, el de constructor de la organización y el de ejecutor (en inglés es un doer), es decir, para lograr los objetivos que se ha propuesto, en su rol de estratega, no sólo tiene que ir construyendo la organización, también tiene que ir llevando a cabo las acciones que harán que alcance sus objetivos.

En tanto ejecutor, el director tiene como misión asegurarse de que las acciones necesarias sean tomadas para alcanzar los resultados deseados. En su papel de ejecutor simultáneamente realiza tres acciones:

1. Operar. “Actúa” él mismo, de hecho, siempre está trabajando en hacer las cosas.
2. Dirigir las operaciones. No todo lo hace él, una gran parte (la mayoría) de lo que tiene que hacer, lo hace por medio de terceros, en este sentido les tiene

que indicar con precisión lo que deben hacer, lo que espera de ellos, al hacerlo así está dirigiendo las operaciones.

3. Dar seguimiento. “Una orden bien dada, pero no supervisada, no sirve para nada”, no basta operar (hacer) uno mismo, hay que indicar a los subordinados lo que tienen que hacer y, para que los otros hagan, hay que “asegurarse” dando seguimiento de que realmente lo hagan. Un gran fundador de una importante organización afirmaba al respecto (con una frase que describe muy bien a un buen director): “No se trata de que tú hagas como 20, se trata de que 20 hagan como tú”.

Para cumplir con la función directiva es necesario reflexionar los siguientes temas (Ruiz, 2012):

1. Claridad, sobre todo en objetivos. Tener siempre muy claro a donde queremos llegar.
2. Ejemplo. Dar siempre ejemplo de orden y laboriosidad.
3. Métrica. Tener siempre claro cómo medir si avanzamos (o retrocedemos) y si ya “llegamos”. Definir y utilizar dicha métrica.
4. Capacitación. Preocuparse por aprender a hacer mejor lo que se tiene que hacer.
5. Premios y castigos. Reconocer siempre el logro, aprender siempre de los errores, y especialmente de los fracasos.
6. Claridad, realismo, simplicidad. Tres aspectos a lograr siempre, en: los objetivos, los medios, los planes de acción y a las órdenes a ejecutar.

Una reflexión final sobre el papel del director (en sus tres roles):

- Es importante por las consecuencias de sus decisiones y de sus actos.

- Es demandante y complejo, sobrepasa las capacidades de una persona común y corriente, porque los buenos directores siempre están trabajando en aumentar sus capacidades.
- Es impredecible y desordenado, nunca se sabe cuándo llegará lo importante, y llega “revuelto” con demandas importantes y no importantes, asuntos urgentes y no urgentes.
- Más que sensación de acabar..., iremos, si lo hacemos bien, lo grande una sensación de trabajo en progreso... de ir avanzando.
- Se presenta todo al mismo tiempo. Temas de estrategia, temas de construcción de capacidades, temas de adquisición de competencias y temas de “hacer”, de ejecutar, de llevar a cabo.

Por eso es tan interesante el trabajo del director, por eso se aplica tan bien en él el concepto de “saber prudencial”.

### **2.2.3 Gestión de la eficacia directiva**

#### **¿Qué debe, entonces aprender y realizar un ejecutivo para ser eficaz?**

Para Drucker (2012) es obligación del ejecutivo ser eficiente; y afirma que la efectividad puede y debe aprenderse, porque simplemente se da por sentada. En su obra *El ejecutivo eficaz* sostiene que la tarea de organización y la labor ejecutiva son metas en y por sí mismas. La efectividad, aunque susceptible de ser aprendida, no puede de ninguna manera ser enseñada. La efectividad no es, al fin y al cabo, una asignatura, sino una autodisciplina.

El propone cinco pasos para que un ejecutivo logre hacer de la efectividad una autodisciplina.

1. Registrar el empleo del tiempo.

Esta tarea mecánica, que no es indispensable que el ejecutivo efectúe por sí mismo, mejor será que la verifique su secretaria o ayudante, le obligara a adoptar algunas decisiones e imponer cambios en su conducta, sus relaciones y sus preocupaciones. Además, suscitará el deseo de investigar la relativa importancia de los diferentes usos del tiempo (un recurso escaso), de las diversas actividades y sus metas. Gravitando en el nivel y la calidad del trabajo. No obstante, quizá sea posible efectuarlo, repasando cada varios meses una agenda, o sea, siguiendo un plan.

2. Enfocar su trabajo a la contribución externa (asume responsabilidades para cumplir fines y metas).

En esta etapa el ejecutivo se autodisciplina y se pregunta por qué está incluido en la lista de personal y qué contribución ha de realizar. Las preguntas que el ejecutivo se formula sobre la contribución son también directas y más o menos esquemáticas. Pero las respuestas a tales interrogantes deben obligarlo a exigirse a fondo, a pensar sobre sus fines y los de la organización y a preocuparse por los valores. Deben, también, obligarlo a trazar para sí más elevadas pautas. Incitándolo a asumir responsabilidades, en vez de actuar como un subordinado que se concreta a complacer al jefe.

3. Hacer productiva una fuerza (Integra fines individuales con las necesidades de la organización).

Una actitud que debe manifestar en su conducta. Implica, sobre todo, respeto hacia la persona propia y ajena. Es un sistema de valores en acción. Pero significa también aprender mediante la acción y desarrollarse a través de la experiencia. Al hacer productiva una fuerza, el ejecutivo integra los fines individuales con las necesidades de la organización, la capacidad propia con los resultados generales y el éxito personal con las oportunidades organizacionales.

4. Establecer prioridades.

Hacer primero, las cosas principales y controlar el tiempo son los pilares de la efectividad ejecutiva. Pero el procedimiento aquí ya no tiene que ver con un

recurso – el tiempo –, sino con el producto final: el éxito de la organización y del ejecutivo. Lo que aquí se registra y analiza no es ya lo que nos ocurre, sino lo que deberíamos tratar de que sucediera a nuestro alrededor. Y no se desarrolla aquí la información, sino el carácter: previsión, confianza en sí mismo y coraje. En otras palabras, el liderazgo, pero, de ninguna manera un liderazgo brillante y genial, sino el mucho más modesto y paciente del trabajo, la determinación y la firme decisión.

##### 5. Tomar decisiones efectivas (trascienden e impactan el resultado).

La acción racional del ejecutivo debe orientarse a qué debe hacer – luego de identificar un conjunto de hechos que configuren un problema genérico – para fijar las condiciones-límite que su decisión ha de satisfacer. Porque esto a de ajustarse a las exigencias de cada situación específica. Pero, lo que ha de hacerse y el orden a seguir deben ser claramente expresados. Al apoyarse en tales puntos de referencia, es de esperar que el ejecutivo se desarrolle y se habitúe a actuar con criterio responsable. La efectiva toma de decisiones requiere sistema y análisis pero, fundamentalmente, es una ética de la acción.

No obstante, hay algo mucho más importante para el autodesarrollo de un ejecutivo que su aprendizaje de efectividad: la adquisición de conocimientos y habilidades y la adopción de nuevos métodos de trabajo, a medida que avanza en su carrera. Ocasionalmente tendrá que olvidar viejos usos en sus labores. Pero, de poco le servirán sus conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo, por cabales que éstos sean, si no desarrolla previamente su efectividad.

Las necesidades de toda organización de vasta envergadura han de ser satisfechas con gente común, que realice una tarea fuera de lo común. En este contexto, Drucker (mencionado en Valhondo, 2003) define a los knowledge workers como individuos que dan más valor a los productos y servicios de una compañía aplicando su conocimiento, convirtiéndose cada uno en un ejecutivo, en virtud de su posición o conocimiento, siendo responsable de una contribución que afecta a la capacidad de la organización para realizar y obtener los resultados.

Para Valhondo (2003) los mandos intermedios, están justo en la posición de impulsar la modificación de la realidad de acuerdo con la visión de la compañía.

Por su parte el profesor Henry Mintzberg (mencionado en Daily, 2003) observó en su estudio de las actividades de los gerentes que su jornada de trabajo se dividía en una serie de episodios breves, permitiéndoles disponer de períodos lo suficientemente largos como para abordar, sin interrupciones, las tareas de planificación, de organización, de liderazgo y de control de los recursos humanos, materiales y financieros de la compañía. Descubrió que las funciones principales de sus tareas relacionadas con la administración y la gestión de una compañía son siete:

1. Gestionar el desempeño individual (supervisión);
2. Instruir a sus subordinados (enseñanza y capacitación);
3. Representar al personal a su cargo (representación y apoyo);
4. Gestionar el desempeño del grupo (facilitación);
5. Planificar y asignar recursos (toma de decisiones);
6. Coordinar grupos interdependientes (colaboración);
7. Realizar el control y el seguimiento del entorno de los negocios (examen).

Estas siete funciones de la gestión son comunes en todos los niveles de gestión de cualquier compañía. Lo que varía de manera significativa es la importancia relativa atribuida a estas tareas, así como el tiempo dedicado por los gerentes a cada una de ellas, dentro de los diferentes niveles de la organización.

Sus investigaciones realizadas demuestran que las tareas 1 y 2 son las más importantes para los supervisores de rango inferior, las tareas 3, 4 y 5 son las que ocupan principalmente a los cuadros intermedios y, finalmente, las tareas 6 y 7 son las que monopolizan el tiempo de los altos gerentes. En otras palabras, todos los gerentes y los ejecutivos realizan las mismas tareas, pero la importancia atribuida a

cada una de ellas está relacionada con su nivel jerárquico en el seno de la organización.

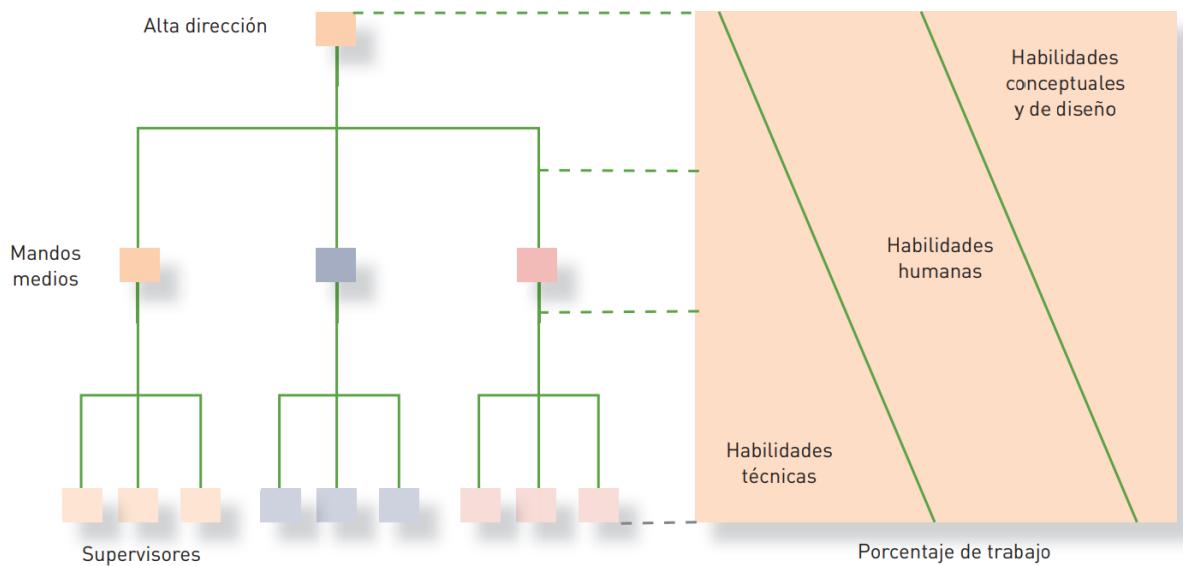
Robert L. Katz (mencionado en (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) identificó tres tipos de habilidades para los administradores. A estas puede agregarse una cuarta, la habilidad de diseñar soluciones. La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en varios niveles de la jerarquía organizacional:

- Habilidades técnicas. Son de mayor importancia a nivel supervisor.
- Habilidades humanas. Son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados.
- Habilidades conceptuales y de diseño. Son especialmente valiosas al nivel de alta gerencia.

Como se muestra en la Figura 6, la meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

### **Figura 6**

*Habilidades y niveles gerenciales.*



Fuente. Elaboración propia de acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012), p.6.

Jones & George (2010) retoman esta clasifican y especifican que los gerentes eficaces necesitan las tres clases de habilidades: conceptuales, humanas y técnicas, para que sus organizaciones actúen con mayor eficiencia y eficacia. La falta de una sola de estas habilidades puede llevar al fracaso.

1. Habilidades técnicas. Son las habilidades específicas del puesto que se requieren para cumplir a alto nivel con un tipo particular de trabajo u ocupación. Los ejemplos incluyen actividades específicas en manufactura, contabilidad, marketing y cada vez más TI de un gerente. Los administradores necesitan un arsenal de habilidades técnicas para cumplir con eficacia. La gama de habilidades técnicas que los gerentes necesitan, depende de la posición que ocupen en su organización.

2. Habilidades humanas. Incluyen la capacidad de entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos y grupos. La capacidad de comunicar, coordinar y motivar a la gente, moldear a los individuos para que formen un equipo cohesionado, distingue a los administradores eficaces de los ineficaces.

Para un buen manejo de las relaciones interpersonales, se necesita simpatizar con los demás, entender sus puntos de vista y los problemas que enfrenta. Una retroalimentación completa y directa permite que los administradores desarrollen habilidades humanas.

3. Habilidades conceptuales y de diseño. Se demuestran en la capacidad de analizar y diagnosticar una situación y de distinguir entre causa y efecto.

Como se señaló antes, los gerentes y empleados integran un departamento específico y así se les conoce. Los gerentes se agrupan en diferentes departamentos porque una gran parte de su responsabilidad es vigilar, capacitar y supervisar a los empleados, de modo que se incrementen sus habilidades y conocimientos específicos de puesto. Es evidente que es más fácil hacerlo cuando se agrupa a empleados que tienen habilidades similares en un mismo departamento, porque pueden aprender unos de otros y elevar su capacidad de desempeño y productividad en sus puestos particulares.

En la actualidad, el término competencia central se utiliza frecuentemente para referirse al conjunto específico de habilidades departamentales, conocimientos y experiencia que permiten que una organización supere el desempeño de sus competidores. En otras palabras, las habilidades departamentales que crean una competencia central conceden a una organización una ventaja competitiva (Jones & George, 2010).

Por su parte Merli (1997) distingue tres factores clave para distinguir una gestión eficaz: 1) Eficacia operativa. Capacidad para lograr resultados significativos en determinados objetivos; 2) Coherencia. Capacidad que posee para a) mantener un enfoque de gestión que le permita evitar los desperdicios o contradicciones entre los esfuerzos que realiza, y b) generar sinergia tanto entre las acciones implantadas como entre sus consecuencias a largo plazo; y 3) Movilización. Capacidad para implantar acciones requeridas estimulando la contribución de las personas que

trabajan en la organización o que pueden contribuir al logro de los objetivos prioritarios.

### **2.3 Desempeño organizacional**

El desempeño organizacional es el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). La dinámica característica del entorno mundial exige cambios permanentes y una constante revisión de los procesos administrativos empleados para conducir a la organización por la dirección adecuada. En tal sentido, las organizaciones requieren de gentes competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles, 2000).

A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores.

Como respuesta a estos cambios ha surgido en las organizaciones la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno, haciéndose necesario que se privilegien algunas áreas específicas del trabajo tales como, el énfasis en los aspectos relacionados con el servicio al cliente, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, la importancia del liderazgo, entre otros.

Robbins (2004) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor

expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados Chiavenato (2002) los cuales se presentan a continuación: factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Robbins (2004) afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. El fortalecimiento del desempeño y compromiso en los equipos de trabajo requiere de técnicas del análisis funcional de la conducta humana. Las organizaciones, los jefes y los trabajadores necesitan técnicas conductuales válidas y eficaces para el desarrollo organizacional, aplicada en un clima de respeto, confianza aceptación y cumplimiento de logros que generan la actitud formativa. La retroalimentación del logro de objetivos al equipo de trabajo, ilumina el camino eficaz y eficiente hacia el cumplimiento de las metas establecidas, generando un enfoque positivo de los trabajadores que promueve la confianza y colaboración y avanzan comprometidamente en alcanzar estas (Cooper y Sawaf, 2004).

Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994) consideran al desempeño laboral, otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

### 2.3.1 Desempeño laboral

El desempeño laboral se define como el proceso eficaz del personal que se desarrolla en su trabajo, el cual es de utilidad para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, dentro de las organizaciones el desempeño contribuye a definir y evaluar la productividad laboral, es decir, la capacidad para producir, hacer, elaborar, terminar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad. Lo anterior, siendo evaluado por superiores dando como resultado su desenvolvimiento y productividad en las funciones que desempeña de acuerdo con su puesto laboral.

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) el desempeño de una organización depende de la conjunción de factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional, y talento humano. El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

### 2.3.2 Productividad

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) las compañías exitosas crean un excedente a través de operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo completo sobre el verdadero significado de productividad, puede definirse como la relación de salidas-insumos dentro de un periodo considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Insumos}} + (\text{dentro de un periodo, considerando la calidad})$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al 1) incrementar las salidas con los mismos insumos, 2) reducir los insumos, pero mantener las mismas salidas o 3) incrementar las salidas y reducir los insumos para cambiar la relación favorablemente. Las compañías utilizan varios tipos de insumos, como

mano de obra, materiales y capital. La productividad de factores totales combina varios insumos para llegar a un insumo compuesto. En el pasado, los programas de mejoras en la productividad estaban dirigidos en mayor grado al nivel del trabajador. No obstante, como señaló Peter Drucker, *la mayor oportunidad para incrementar la productividad debe encontrarse con seguridad en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración*. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización (Hernández, 2011).

Los indicadores de salud representan medidas-resumen que capturan información relevante sobre distintos atributos y dimensiones del estado de salud y del desempeño del sistema de salud; vistos en conjunto intentan reflejar la situación sanitaria de una población, permitiendo vigilarla. Son instrumentos de evaluación que pueden determinar, directa o indirectamente, modificaciones. Así, brindan una idea del estado que guarda una condición de salud, por ejemplo, la ocurrencia de una enfermedad u otro evento relacionado con la salud o de un factor asociado con la misma (Dirección General de Evaluación del Desempeño, 2013).

Algunos indicadores de servicios de salud han sido empleados dentro de los Secretaría de Salud como parte de sus actividades regulares, con el fin de monitorear el desempeño de los servicios. En las páginas siguientes se encontrarán ejemplos del uso de algunos de ellos, con el fin de presentar al lector un acercamiento a su cálculo e interpretación, algunos indicadores usados en el ámbito hospitalario son:

- Promedio diario de intervenciones quirúrgicas por quirófano.
- Porcentaje de ocupación hospitalaria.
- Promedio de días de estancia hospitalaria.
- Porcentaje de partos por cesárea.
- Razón de médicos por cama censable.

Es necesario aclarar que estos indicadores no son los únicos ni los más importantes en el campo de la evaluación. Cada unidad hospitalaria o centro de salud debe determinar aquellos indicadores que implementará dadas sus necesidades particulares.

#### *Promedio de días de estancia hospitalaria*

Este indicador refleja la permanencia promedio de los pacientes en el hospital. Es un indicador de eficiencia de la prestación de servicios, así como el uso del recurso de cama. Puede indicar aplicación inadecuada de la capacidad resolutiva cuando los días de estancia son demasiado cortos o largos, lo que hace especialmente útil a este indicador cuando se analiza por afección principal. Por ejemplo, una estancia muy corta en ciertos procedimientos (como las cesáreas) aumenta el riesgo de reingresos debido a complicaciones. El cociente para calcular el promedio de días de estancia es el siguiente:

$$\text{Promedio de días de estancia} = \frac{\text{Número total de días de estancia en el hospital}}{\text{Total de egresos hospitalarios}}$$

#### **2.3.3 Concepto de alto desempeño**

Aris y Heredia (2004) definen que el alto desempeño son las acciones tendientes para lograr la misión y la convicción para superar las normas y estándares establecidos, así como las expectativas propias de los asociados, dentro de un conjunto de valores, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. De ahí que cuando se alcanza un nivel de alto desempeño las empresas, personas y cualquier organización se abre camino a la competitividad.

En ese orden de ideas, las personas se convierten en un activo estratégico ya que el alto desempeño se fundamenta en cada elemento de la totalidad del sistema, lo cual obliga a reflexionar, revisar y en su caso, replantear la forma en que se está gestionando al interior de la organización las actividades para maximizar las competencias del capital humano por parte de la alta dirección.

Katzenbach y Smith (1995) nos describieron que: “*Un equipo de alto desempeño es un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por los cuales asumen mutuamente la responsabilidad*” (p.66). Por su parte Escat (2009) aseveró que aquel equipo que logra alcanzar los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y eficiencia podrá ser llamada equipo de alto desempeño.

## **2.4 Antecedentes de la organización caso de estudio**

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene un mandato legal derivado del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Su misión es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias. Es decir, el aumento en la cobertura de la población se persigue como un mandato constitucional, con un sentido social.

Por su parte, el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social (LSS) establece que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado. En este sentido, el Instituto proporciona a sus derechohabientes una gama de seguros que permita cumplir con lo establecido en

la Ley y sobre todo brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias ante el acaecimiento de cualquiera de los riesgos especificados en la LSS. El Seguro Social comprende el Régimen Obligatorio y el Régimen Voluntario. Los esquemas de prestaciones, requisitos y contribuciones para tener acceso a estos regímenes son diferentes en cada caso y están claramente establecidos en la LSS. Esta se despliega en dos vertientes:

- I. Como institución administradora de riesgos: Administra los distintos ramos de seguro que prevé la LSS, requiriendo de una adecuada gestión de las contribuciones y los recursos financieros para proporcionar las prestaciones en especie y en dinero; y en su carácter de organismo fiscal autónomo conducirá una recaudación eficaz logrando la transparencia y el control en la información que genera.
- II. Como entidad prestadora de servicios: Fomenta la salud de la población trabajadora asegurada y de sus familias, de los pensionados y de los estudiantes de manera integral, a través de la provisión de servicios preventivos y curativos médicos, de guarderías, y de prestaciones económicas y sociales previstas en la LSS.

A diciembre de 2024 incorporó a 77,430,917 mil derechohabientes (Coordinación de Afiliación al Régimen Obligatorio, DIR y Coordinación de Prestaciones Económicas, DPES, 2024) bajo el régimen obligatorio y el régimen voluntario, que otorgan a los beneficiarios los seguros de enfermedades y maternidad; riesgos de trabajo; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez y, guarderías y prestaciones económicas y sociales.

En el caso de la Delegación Querétaro, que inicio actividades el 15 de julio de 1957, a diciembre de 2024 se cuenta con una población de 2,235,579 mil derechohabientes que reciben atención en 26 unidades médicas en servicio, oficinas administrativas y sociales en nuestro estado, que a su vez albergan a 8,939 trabajadores, quienes tienen la encomienda de brindar un servicio de calidad con

calidez (Coordinación de Presupuesto y Gestión del Gasto en Servicios Personales. Coordinación Técnica de Programación y Control Presupuestario, 2024).

En la actualidad, el Instituto cuenta con tres niveles de atención médica para sus derechohabientes. El primer nivel está comprendido por la medicina familiar y las consultas externas; el segundo nivel lo comprende la atención que brindan los hospitales generales (urgencias y tratamientos especializados), y el tercero, brindado por hospitales especializados, que es la atención médica de alta complejidad (IMSS). En cada uno de ellos está latente el grande reto de modernizar y hacer más eficiente el servicio y la labor de todos los que forman parte de este gran equipo. Su quehacer diario resulta trascendental y de suma importancia para la estabilidad social de nuestro país, dado que en los últimos años el IMSS enfrenta grandes retos que provienen de acontecimientos inevitables como lo son: el crecimiento de la población, aumento en las expectativas de vida con repercusión evidente en las jubilaciones y pensiones, así como la manifestación de nuevas patologías y el resurgimiento de otras, con costos de atención elevados. Todo esto implica que los servicios del instituto sean más caros y lo confronta a incrementar sus ingresos y reducir sus gastos. Dicha situación impacta de alguna forma las de por sí rígidas relaciones laborales que se dan al interior del sistema de seguridad social y en la atención ofrecida en cada uno de sus centros. Originando descontento entre la población beneficiada por malos tratos, negligencia médica y administrativa o por falta de actitud y profesionalismo de los servidores públicos, que converge en una mala imagen institucional, baja productividad y falta de competitividad, poniendo en duda la calidad y calidez del servicio ofrecido.

#### **2.4.1 Objetivos institucionales**

##### **Misión**

La misión del IMSS es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y trabajadoras y sus familias.

## **Visión**

Por un México con más y mejor seguridad social.

### **2.4.2 Unidad Médica Hospitalaria de Segundo Nivel de Atención “A”**

#### **2.4.2.1 Datos generales**

**Nombre:** Hospital General Regional No. 1 (HGR1).

**Ubicación:** Av. 5 de Febrero No.102 esquina Av. Zaragoza

Colonia Centro, Código Postal 76030

Santiago de Querétaro, Querétaro.

**Teléfono:** +52 (442) 2112300.

**Giro:** Organismo Público Autónomo.

#### **Figura 7**

*Logotipo Hospital General Regional No. 1*



Fuente. Elaboración propia de acuerdo a Hospital General Regional No. 1, Delegación Querétaro, Instituto Mexicano del Seguro Social (2014).

#### **2.4.2.2 Misión**

Ser un hospital que proporcione servicios de salud oportunos, eficientes, con alto sentido humano, en un marco de acción ética, responsable, de profundo respeto, que derivan en una atención de calidad, integral y amable, para satisfacción de nuestros clientes; además de contribuir con la sociedad a través de la formación de recursos humanos para la salud.

#### **2.4.2.3 Visión**

Ser el hospital de más alto prestigio y de vanguardia en servicios de salud, que cuente con un elevado reconocimiento académico, personal altamente capacitado, posicionándolo como líder en los servicios de salud en el estado y representando la mejor opción, tanto por la satisfacción de nuestros clientes como la de los prestadores de servicio.

#### **2.4.2.4 Metas Internacionales**

Las Metas Internacionales de Seguridad del Paciente se basan en acciones específicas para mejorar la seguridad del paciente, identificados en políticas globales y sustentadas en el registro del mayor número de eventos adversos en la atención médica (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2013).

Por tal motivo, en la operación diaria del HGR1 se trabaja la implementación de acciones encaminadas al aseguramiento de los procesos de atención médica como una prioridad, siguiendo las estrategias planteadas en las Metas Internacionales para la Seguridad del Paciente, que son:

- I. Identificación del paciente.
- II. Mejorar la comunicación entre profesionales.
- III. Mejorar la seguridad de los medicamentos de alto riesgo.
- IV. Garantizar cirugías en el paciente correcto, lugar correcto y el procedimiento correcto.
- V. Reducir el riesgo de infecciones de heridas aplicando el lavado de manos.
- VI. Reducir el riesgo de caídas del paciente.

#### **2.4.2.5 Estructura y funcionamiento**

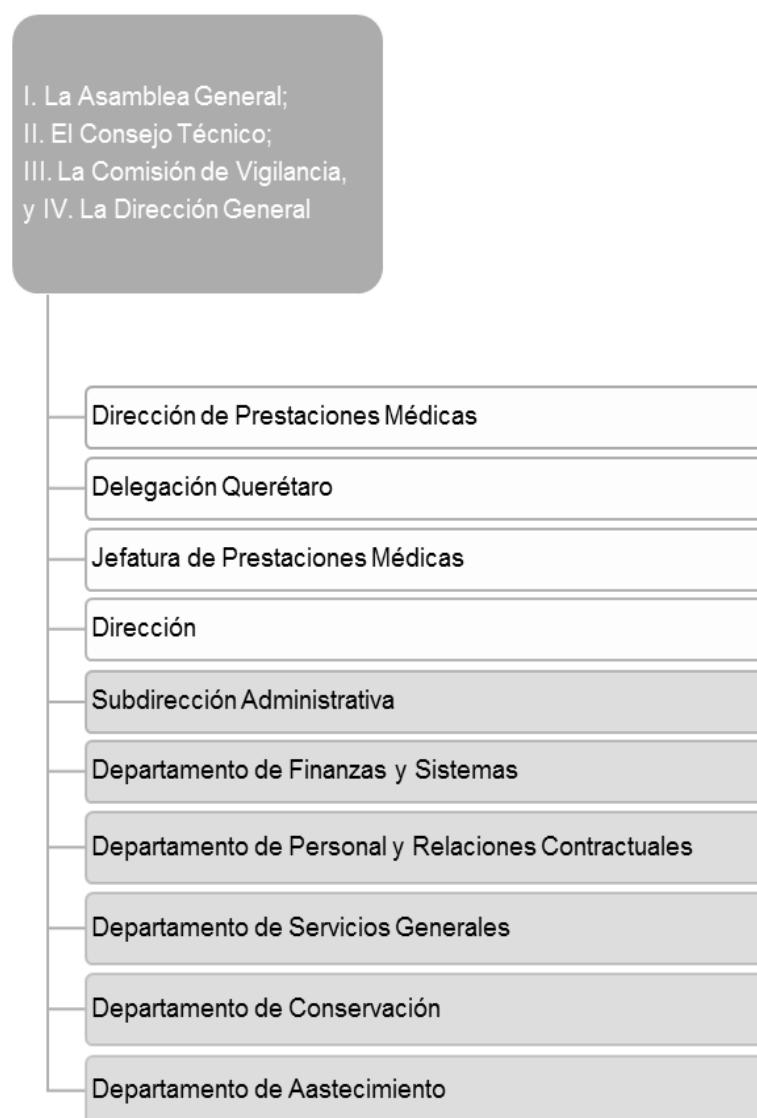
Con el objetivo de otorgar atención médica eficiente, oportuna y segura, conforme a los conocimientos médicos y principios éticos vigentes, que permita satisfacer las necesidades de salud y las expectativas de los usuarios y de los prestadores de servicios, así como fomentar la educación y la investigación en salud a través de una administración eficiente y transparente de los recursos institucionales. Como se muestra en la Figura 9, la estructura con que hoy en día

opera el Hospital General Regional No.1 se integra por una Dirección, tres Subdirecciones y 37 Jefaturas de servicios.

Como se muestra en la Figura 8, la realización de este trabajo de investigación se enfoca únicamente en las áreas seis jefaturas de servicios administrativos, dependientes de la Subdirección Administrativa de la Dirección.

**Figura 8**

*Organigrama - Jefaturas de servicios administrativos.*



Fuente. Elaboración propia de acuerdo a Hospital General Regional No. 1, Delegación Querétaro, Instituto Mexicano del Seguro Social (2014).

### **3. METODOLOGÍA**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

#### **3.1 Metodología de la investigación**

La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo descriptivo, con un diseño de investigación no experimental fenomenológico, en la organización Hospital Regional No. 1 del Instituto Mexicano del Seguro Social en este sentido Muñoz (2015) partió de hechos documentados, del análisis de fuentes bibliográficas o hemerográficas, o si acaso hace observaciones sobre los hechos o las costumbres, los interpreta y emite de manera argumentada sus conclusiones, cabe destacar que Álvarez-Gayou (2003) explicó que la investigación cualitativa busca la subjetividad, para explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales. El método con que se abordó es el inductivo y permitió analizar situaciones particulares mediante un estudio individual de los hechos para formular conclusiones generales, de acuerdo Hernández, et al (2014).

#### **3.2 Instrumentos a trabajar**

Se elaboró una guía de entrevista y un cuestionario de 39 (treinta y nueve) preguntas, 10 (diez) para datos generales y 29 (veintinueve) relacionadas con las variables de investigación de respuesta abierta para permitir a las personas entrevistadas expresar sus ideas y experiencias en mayor detalle, fue aplicado a las

personas que desempeñaban las jefaturas de servicios de los departamentos de la rama administrativa:

1. Subdirección Administrativa.
2. Departamento de Finanzas y Sistemas (aplicado a 2 personas).
3. Departamento de Personal y Relaciones Contractuales.
4. Departamento de Servicios Generales.
5. Departamento de Conservación.
6. Departamento de Abastecimiento.

Para llevar a cabo las entrevistas y aplicar el instrumento, se realizó el siguiente procedimiento:

Etapas:

1. Solicitud y autorización por parte de la Subdirección Administrativa para la realización del estudio y las entrevistas dentro de las instalaciones de la unidad médica de atención hospitalaria de segundo nivel de atención.
2. Revisión de documentación de la organización caso de estudio: manuales, procedimientos, instructivos.
3. Elaboración de la guía de entrevista y validación del cuestionario.
4. Realización de las entrevistas estructuradas y aplicación del cuestionario a la muestra de la población de estudio en su lugar de trabajo, durante el periodo del 24 de marzo al 01 de abril del 2014.
5. Procesamiento y codificación de la información obtenida en una hoja de Microsoft Office Excel y de esta manera utilizar estadísticas descriptivas para la elaboración de los gráficos y presentación de los porcentajes y se realizó un análisis para encontrar si las respuestas de las preguntas del instrumento le dan alguna respuesta a la pregunta central de investigación.
6. Presentación de resultados y conclusiones.

### **3.3 Población**

La población, conforme la estructura orgánica vigente está conformada por 37 (treinta y siete) jefaturas de servicios que corresponden a los mandos intermedios, las cuales se encuentran organizadas en tres ramas:

1. Subdirección de Medicina Familiar. La integran 02 (dos) jefaturas.
2. Subdirección Médica. La integran 30 (treinta) jefaturas.
3. Subdirección Administrativa. La integran 05 (cinco) jefaturas.

### **3.4 Muestra: Subconjunto de la población**

La muestra inicial que se consideró para este análisis fue de 07 personas entrevistadas, quienes son los que desempeñaban las jefaturas de servicios de la rama administrativa, integrada por:

1. Subdirección Administrativa.
2. Departamento de Finanzas y Sistemas (aplicado a 2 personas).
3. Departamento de Personal y Relaciones Contractuales.
4. Departamento de Servicios Generales.
5. Departamento de Conservación.
6. Departamento de Abastecimiento.

A todos se les aplicó la misma guía de entrevista e instrumento, es decir, se realizaron las preguntas a todos los entrevistados con la misma formulación y en el mismo orden, considerando las variables: gestión de la eficacia directiva, alto desempeño, gestión y función directiva, para después realizar el análisis de los resultados obtenidos.

### **3.6 Definición de variables**

#### **3.6.1 Variable independiente**

- **Gestión de la eficacia directiva**

Es obligación del ejecutivo ser eficiente, para Drucker (2012) la efectividad puede y debe aprenderse, porque simplemente se da por sentada. La efectividad no es, al fin y al cabo, una asignatura sino una autodisciplina y propone cinco pasos para que un ejecutivo logre hacer de la efectividad una autodisciplina:

1. Registrar el empleo del tiempo.
2. Enfocar su trabajo a la contribución externa (asume responsabilidades para cumplir fines y metas).
3. Hacer productiva una fuerza (integra fines individuales con las necesidades de la organización).
4. Establecer prioridades.
5. Tomar decisiones efectivas (trascienden e impactan el resultado).

#### **3.6.2 Variable dependiente**

- **Alto desempeño**

Aris y Heredia (2004) definen que el alto desempeño son las acciones tendientes para lograr la misión y la convicción para superar las normas y estándares establecidos, así como las expectativas propias de los asociados, dentro de un conjunto de valores, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. De ahí

que cuando se alcanza un nivel de alto desempeño las empresas, personas y cualquier organización se abre camino a la competitividad.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan e incluyen los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios aplicados al personal que conformó la muestra, así como la discusión de tales resultados para la validación de la hipótesis. En las siguientes secciones se muestran y discuten los resultados del análisis, en la sección 4.2.1 los resultados de las respuestas relacionadas a la variable independiente de gestión de la eficacia directiva, y finalmente en la sección 4.2 los resultados relacionados con la variable dependiente: alto desempeño en la unidad médica hospitalaria de segundo nivel de atención que constituyó nuestro caso de estudio. Asimismo, en el apartado apéndice se puede consultar los resultados sobre las características de la muestra que incluyen datos generales del personal entrevistado.

### 4.1 Resultados de la variable independiente: gestión de la eficacia directiva

#### ▪ Gestión:

Acorde con el hallazgo encontrado, existe gestión en cada una de las actividades administrativas que tienen lugar en las jefaturas de servicios administrativos, sin embargo, existe una marcada necesidad de actualizar y dotar de herramientas y tópicos relacionados con sus respectivas áreas a los entrevistados para hacer frente a la nueva realidad y contexto en que opera actualmente el hospital, se destaca la importancia de fortalecer su competencias teóricas de la gestión para su implementación así como su reconocimiento por los logros obtenidos y fortalecer el seguimiento y supervisión del cumplimiento de los objetivos de las áreas a su cargo, como lo afirmaban Hellriegel, Jackson & Slocum (2002) empleamos el término gestión para referirnos a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades. De igual manera, Stockey (1988) afirmó

que la fuerza de trabajo humana forma parte del capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas y los insumos, la mano de obra, forman parte del proceso productivo.

Toda vez que, la eficacia directiva de acuerdo con Druker (2012) puede y debe aprenderse, porque simplemente se da por sentada, el instrumento arroja lo siguiente:

- **Registrar el empleo del tiempo:**

De acuerdo al hallazgo encontrado, los mandos medios de la organización sí realizan actividades tendientes a registrar el empleo del tiempo en la ejecución de las actividades que planean y que supervisan en la ejecución por parte de quienes integran sus equipos de trabajo bajo su mando, no existe conciencia de la importancia de los diferentes usos del tiempo y cuáles son las actividades más relevantes y sus metas, en este sentido Jones y George (2006) afirmaron que la eficacia directiva es una medida de la pertinencia de las metas que los administradores decidieron perseguir en la organización y el grado en que esta organización alcanza tales metas. Asimismo, Peter Drucker (1973) señaló que eficacia implica el hacer bien ciertas cosas y se espera que el mando medio mande hacer lo que debe hacerse.

- **Enfocar su trabajo a la contribución externa (asume responsabilidades para cumplir fines y metas):**

Acorde a otro hallazgo encontrado, los mandos medios saben que tienen la responsabilidad final de los resultados de sus jefaturas y sus equipos y que esa no la comparten o delegan, aunque se encontró poco conocimiento respectos los fines y objetivos de la organización y sus jefaturas, pues se trabaja y actúa más como

subordinado que como mando, no existe autodisciplina para conocer los objetivos institucionales y saber la contribución que han de realizar y cómo se está evaluando el cumplimientos de tales metas, en ese sentido Peter Drucker (1973) afirmó que la eficacia implica hacer bien ciertas cosas y se espera que el mando medio mande hacer lo que debe hacerse. De la misma forma Pardo (2015) enfatizó que el directivo es el poseedor de la máxima autoridad, influencia y poder, dentro de cualquier organización, integrando el equipo con la responsabilidad final por todo lo excelente, bueno, regular o deficiente que ocurra en la organización.

- **Hacer productiva una fuerza (integra fines individuales con las necesidades de una organización):**

De acuerdo con el hallazgo encontrado, existe una retroalimentación entre la subdirectora administrativa y los jefes de departamento cuando no se cumple el desarrollo de ciertas actividades en las formas esperadas, situación que no ocurre al interior de los equipos de trabajo entre el jefe de departamento y su personal a cargo, lo cual refleja que no se está actuando como equipo para analizar las situaciones externas e internas y, con base en ello, realizar la toma de decisiones que afecten el presente y futuro del área y la organización, buscando aprender mediante la acción y desarrollarse a través de la experiencia, en ese sentido Valhondo (2003) afirmó que los mandos intermedios, están justo en la posición para impulsar la modificación de la realidad de acuerdo con la visión de la compañía para contribuir la realización y obtención de los resultados planteados. Así como también señalaba Drucker (2012) que el ejecutivo eficaz integra los fines individuales con las necesidades de la organización, la capacidad propia con los resultados generales y el éxito personal con las oportunidades organizacionales.

- **Establecer prioridades:**

Se identificó otro hallazgo, pues dentro de la operación diaria el enfoque de la prioridad se centra en el área médica y no existe un mapeo o distinción respecto las actividades administrativas más relevantes o que deban hacerse primero y sobre las que debe prevalecer control todo el tiempo por parte del equipo que integra la rama administrativa, buscando reconocer por anticipado momentos de desequilibrio para trazar un escenario de respuesta que no afecte el éxito de la organización, como lo señalaba Jones & George (2010) que los gerentes eficaces necesitan la capacidad de analizar y diagnosticar una situación para distinguir entre causa y efecto. De igual manera, señaló Drucker (1973) que la prioridad es hacer primero, las cosas principales y controlar el tiempo, son los pilares de la efectividad ejecutiva.

- **Tomar decisiones efectivas (trascienden e impactan el resultado):**

Otro hallazgo encontrado, es la centralización en la toma de decisiones, es importante que la alta dirección busque e integre fuentes de retroalimentación para obtener una visión completa de sus mandos medios y ayudarlos a identificar sus áreas de mejora y crecimiento, apoyándoles para priorizar proyectos y actividades de impacto, centrándose primero en ellos mismos y después en sus equipos, no existen actividades o acciones que permitan al personal la adquisición de conocimientos y habilidades así como la adopción de nuevos métodos de trabajo, a medida que avanzan en su carrera profesional subiendo de puesto, en ese sentido Merli (1997) afirmaba que una gestión eficaz implica la capacidad para tomar decisiones y lograr resultados significativos en determinados objetivos. Asimismo, Drucker (2012) señaló la acción racional del mando medio es ajustarse a las exigencias de cada situación específica, pero lo que ha de hacerse y el orden a seguir deben ser claramente expresados.

#### **4.2 Resultados de la variable dependiente: alto desempeño**

- **Alto desempeño:**

De acuerdo con el hallazgo encontrado, existe entre la mayoría de los entrevistados un desconocimiento de los objetivos y metas vigentes, de toda la organización y de sus respectivos departamentos, refieren ejecutar actividades de planeación, organización, dirección y control en sus respectivas áreas de responsabilidad, aunque existe poca o nula retroalimentación respecto al grado de cumplimiento de su labor, lo cual repercuten en la aspiración de lograr un alto desempeño, por lo que, debe replantearse la forma en que se gestiona al interior de la organización para conocer cómo es que la alta dirección evalúa la productividad y el desempeño de cada una de sus jefaturas de servicios administrativos, pues en el contexto organizacional el desempeño se mide desde la óptica del área médica en función de la productividad hospitalaria mediante el porcentaje de ocupación hospitalaria, sin tener claro la forma en que se evalúa el desempeño de la productividad en la rama administrativa, y en su caso, como se reconoce cuando se logran alcanzar las metas planteadas, en ese sentido Aris y Heredia (2004) definieron que el alto desempeño son las acciones tendientes para lograr la misión y la convicción para superar las normas y estándares establecidos, así como las expectativas propias de los asociados, dentro de un conjunto de valores, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. De ahí que cuando se alcanza un nivel de alto desempeño las empresas, personas y cualquier organización se abre camino a la competitividad. También Jones & George (2010) afirmaron que el desempeño organizacional es una medida de la eficiencia y la eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización. El desempeño organizacional aumenta en proporción directa a los incrementos en la eficiencia y eficacia. Lo anterior, se vincula a lo que señaló Ruiz (2012) de preocuparse por aprender a hacer mejor lo que se tiene que hacer, ayudarlos a conocer y ser conscientes de su estilo de trabajo y el del personal a su cargo, les ayudará a obtener mejores resultados al saber que importan y que sus esfuerzos marcan la diferencia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Toda vez que los resultados y hallazgos, evidenciaron y comprueban que si se mejora la eficacia directiva de los mandos medios en la gestión administrativa de una unidad médica hospitalaria de segundo nivel de atención, se puede repercutir en el desempeño organizacional de una manera positiva en un alto grado, se recomienda a la organización caso de estudio incluir en su gestión diaria un plan de acción dirigido por la subdirección administrativa, en el que incluya una actividad para hacer conciencia entre los mandos medios a su cargo de su eficacia directiva, y para que juntos se autoevalúen con determinada frecuencia y se miren al espejo como equipo administrativo, para comenzar a centrarse en desarrollar nuevos comportamientos en sus actividades del día a día (identificando las actividades prioritarias y más relevantes) que les ayuden a ser más eficaces como equipo y en lo individual, definiendo la forma en que se dará seguimiento y evaluará su desempeño, buscando replantear la forma en que se está gestionando al interior de la organización para desarrollarlos como una gerencia media competente, y comprometida con un propósito común: alcanzar los objetivos propuestos de manera excelente en términos de eficacia y eficiencia. Se sugiere tomar como base los cinco pasos que propuso Drucker (2012) para que un ejecutivo logre hacer de la efectividad una autodisciplina.

**Figura 9**

*Recomendación.*



Fuente. Elaboración propia de acuerdo a Drucker (2012).

1. Adoptar algunas decisiones e imponer cambios en su conducta, sus relaciones y sus preocupaciones, al identificar la importancia del uso de su tiempo en sus actividades diarias.
2. Asumir responsabilidades, pensar a fondo sobre sus fines y los de la organización y sus valores.
3. Aprender mediante la acción y desarrollarse a través de la experiencia, integrando los fines individuales con las necesidades de la organización.
4. Hacer primero, las cosas principales y controlar el tiempo. Analizar lo que deberíamos tratar de que sucediera a nuestro alrededor.
5. Qué se debe hacer en una situación específica. Adquirir conocimientos, habilidades y adoptar nuevos métodos de trabajo al crecer al interior de la organización.

## REFERENCIAS

- Aguilar, F. J., (1988). *General Managers in Action*. New York: Oxford University Press.
- Alles, M. (2000) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2006). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Mexicana S.A.
- Arias, L.F., y Heredia, V. (2004). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. México: Trillas.
- Bueno Campos, Eduard. Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. Madrid: Ediciones Pirámide, 2007 Pág. 29.
- CARPENTER, M. SANDERS, Wm. y GREGERSEN, H. (2001): «*Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay*». Academy of Management Journal, vol. 44, nº 3, pp. 493-511.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. (1ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). La inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Bogotá: Norma.
- Coordinación de Presupuesto y Gestión del Gasto en Servicios Personales. Coordinación Técnica de Programación y Control Presupuestario. (enero-diciembre, 2024). *Memoria estadística 2024*, desde Instituto Mexicano del Seguro Social: <https://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/memoria-estadistica-2024>

- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*. La Habana: Academia.
- Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson Editores, S. A. de C. V., 2005. Pág. 11 y 361.
- Dailey, R (2003). *Comportamiento organizacional*, Gran Bretaña: Edinburgh.
- Davenport, T. (2006). Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas. España: Deusto.
- De Faria Mello, Fernando Achilles. Desarrollo organizacional – Enfoque integral. México: Limusa Noriega Editores, 1997. Pág. 11-12.  
Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Dirección de Incorporación y Recaudación, Coordinación de Prestaciones Económicas, DPES y la Unidad de Personal, DAED. (enero-diciembre, 2024). *Memoria estadística 2024*, desde Instituto Mexicano del Seguro Social: <https://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/memoria-estadistica-2024>
- Drucker, P. (2012) *El ejecutivo eficaz*. México: DEBOLSILLO.
- Drucker, P. (2012) *La gerencia efectiva*. México: DEBOLSILLO.
- Drucker, P. (2011) *The practice of Management*. New York: Routledge.
- Escat, M. (2009). Criterios para la formación de equipos. Obtenida el 16 de abril de 2015 desde <http://www.degerencia.com/articulo/equipo-de-trabajo-en-equipo>.
- Etzioni, Amitai. *Un análisis comparativo de organizaciones complejas – Organizaciones Modernas*. Madrid: Prentice Hall, 1964. Pág. 4.

- Fundación Mexicana para la Salud.* (2006). La salud en México: 2006/2012 Visión de FUNSALUD. Recuperado de <https://funsalud.org.mx/portal/wp-content/uploads/2013/08/La-Salud-en-Mexico-Funsalud-2006-2012.pdf>
- Gullo, J. & Nardulli, J. P. (2015). *Gestión organizacional:* ( ed.). Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/77323?page=37>
- Hall R. (1993). *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage.* Strategic Management Journal, Vol. 14.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación.* México: McGRAWHILL.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia.* México: McGraw-Hill.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2022), *Manual de organización del Instituto Mexicano del Seguro Social* (0500-002-001). Obtenido el 12 de febrero del 2025 desde [https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/0500-002-001\\_3.pdf](https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/0500-002-001_3.pdf).
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2023), *Manual de organización de las Unidades Médicas Hospitalarias de Segundo Nivel de Atención* Instituto Mexicano del Seguro Social (2000-002-005). Obtenido el 12 de febrero del 2025 desde <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/2000-002-005.pdf>

Instituto Mexicano del Seguro Social (s.f.), *Guía para la implementación de las Metas Internacionales de Seguridad del Paciente de la Cédula de Certificación de Establecimientos de Atención Médica*. Obtenido el 12 de febrero del 2025 desde [https://edumed.imss.gob.mx/pediatria/residentes/guia\\_metas\\_internacionales.pdf](https://edumed.imss.gob.mx/pediatria/residentes/guia_metas_internacionales.pdf)

Jiménez Jiménez, J. (2000). *Manual de gestión para jefes de servicios clínicos: conceptos básicos*: ( ed.). Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/52987?page=34>

Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010): Administración contemporánea, 6<sup>a</sup> Ed. México: McGRAW-HILL.

Katz, Daniel y Robert L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York, John Wiley. (2<sup>a</sup> ed., 1978)

Katzenbach, J., Smith, D. (1995). La sabiduría de los equipos. México: Continental.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. España: Ediciones días de santos.

Merriam-Webster. (sf). Eficacia. En el diccionario Merriam-Webster.com Consultado el 15 de junio de 2025 en <https://www.merriam-webster.com/dictionary/efficacy>

Merriam-Webster. (sf). Eficaz. En el diccionario Merriam-Webster.com . Consultado el 15 de junio de 2025 en <https://www.merriam-webster.com/dictionary/effective>

México. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Obtenido el 12 de junio de 2025, desde Cámara de Diputados:  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

México. Ley del Seguro Social. Obtenido el 12 de junio de 2025, desde Instituto Mexicano del Seguro Social:  
<https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>

Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?*. <https://doi.org/10.18235/0012059>

Muñoz, C.I. (2015). *Metodología de la investigación*. México: OXFORD.

Organización Internacional de Normalización. (2000). Normas ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2000). ISO.

Pardo Montes, J. (2010). *Innovar la gestión: claves para incrementar la eficacia y competitividad de las organizaciones*: ( ed.). Bubok Publishing S.L.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/55622?page=300>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.8 en línea]. <https://dle.rae.es/eficacia> Fecha de la consulta 14-06-2025.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.8 en línea]. <https://dle.rae.es/eficiencia> Fecha de la consulta 14-06-2025.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.8 en línea]. <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n> Fecha de la consulta 14-06-2025.

Reddin, W. J., (1983). Managerial Effectiveness and style. Individual or situation (Doctoral). New Brunswick Bussines School, EEUU.

Reyes, A (2005). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega Editores.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10<sup>a</sup> Ed.) México: Prentice Hall.

Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración*. (10<sup>a</sup> Ed.). México: Pearson.

Robbins, Stephen y DeCenzo, David (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y Aplicaciones*. México: Pearson Prentice Hall.

Robles G. y Alcérreca, J. (2000). Administración: un enfoque interdisciplinario (1a. ed.). México: Pearson Educacion.

Ruiz, C. (2012). *El quehacer del director. Reflexiones sobre la dirección estratégica de organizaciones*. México: OCEANO.

Secretaria de Salud (2023), Acciones esenciales para la seguridad del paciente, México: Consejo de Salubridad General Dirección General de Calidad y Educación en Salud. Obtenido el 12 de febrero del 2025 desde:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/920141/AESP\\_CSG-DGCES\\_16\\_junio\\_2023.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/920141/AESP_CSG-DGCES_16_junio_2023.pdf)

STOKEY, N. L. (1991). *Human Capital, Product Quality and Growth*, Quarterly Journal of Economics. p.106

- Stoner, J. A. F., Freeman, R.E. y Gilbert, D. R. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid, España: Días de Santos S.A.

## ANEXOS

### ANEXO A: Siglas y Abreviaturas

HGR1 – Hospital General Regional No. 1.

IMSS – Instituto Mexicano del Seguro Social.

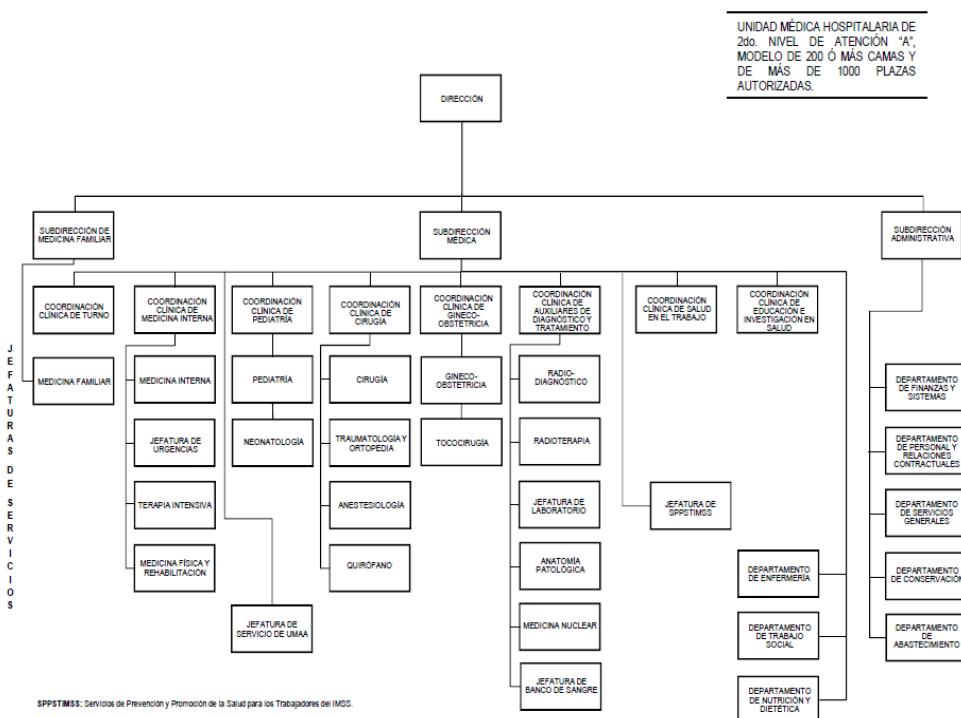
LSS – Ley del Seguro Social.

### ANEXO B: APÉNDICE

#### APÉNDICE 1. Estructura orgánica unidad caso de estudio.

Figura 10

*Organigrama - Unidad Médica Hospitalaria de Segundo Nivel de Atención.*



Nota. De acuerdo con Instituto Mexicano del Seguro Social (2022). *Manual de organización de las Unidades Médicas Hospitalarias de Segundo Nivel de Atención.*

## APÉNDICE 2. Solicitud de autorización para realización de entrevistas.



HOSPITAL GENERAL REGIONAL NO. 1  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



Fecha: Marzo 24 del 2014

José Ramón Hernández Trejo  
Estudiante de la Maestría en Administración

En contestación a su documento de fecha 21 de marzo del 2014, a través del cual solicita autorización para realizar entrevistas a los Jefes de Servicio que integran el Área Administrativa de este Hospital como complemento de una investigación para concluir sus estudios de maestría, al respecto le comento que podrá realizar las encuestas durante el periodo del 24 de marzo al 1 de abril del 2014, haciéndole hincapié que la información obtenida es confidencial y solo puede ser utilizada para los fines académicos descritos en su documento.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente  
  
C.P. Catalina Hernández-Servín

Con copia:  
- Dr. Salvador Malfavón Prado, Director del HGR No. 1

## ACUSE

Santiago de Querétaro, Qro., a 21 de marzo de 2014.

C.P. CATALINA HERNÁNDEZ SERVÍN  
Subdirectora Administrativa del Hospital General Regional No.1  
IMSS – Delegación Querétaro  
PRESENTE

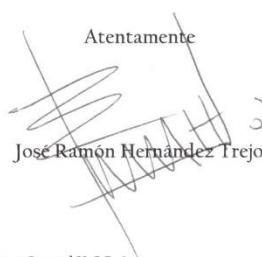
El que suscribe el presente, C. José Ramón Hernández Trejo, Auxiliar de Servicios de Intendencia con matrícula 99234487, adscrito al H.G.Z. 3, y actualmente alumno inscrito en la Maestría en Administración del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Solicita a Usted su apoyo y autorización para entrevistarme y aplicar el cuestionario anexo a los Jefes de los siguientes departamentos:

- Subdirección Administrativa
- Departamento de Finanzas y Sistemas
- Departamento de Personal y Relaciones Contractuales
- Departamento de Servicios Generales
- Departamento de Conservación
- Departamento de Abastecimiento

Lo anterior, en virtud de que me encuentro realizando trabajos de tesis para obtener el grado de Maestro, mismo que converge en el trabajo de investigación titulado: "Gestión de la eficacia directiva de los niveles medios y su impacto en el desempeño individual y la productividad hospitalaria", el cuál surge a raíz de la experiencia que viví al colaborar en algunos departamentos durante los años 2011, 2012 y 2013, tiempo que estuve adscrito a esta unidad hospitalaria. Cabe mencionar que la información obtenida es para fines académicos y será manejada confidencialmente.

Convencido y comprometido como profesional de la administración, es mi inquietud abonar a través de este trabajo, a la mejora del servicio y la forma en que se opera por parte de quien dirige cada una de las áreas, y de manera precisa las áreas administrativas, en busca de sensibilizarles del impacto de su gestión y la trascendencia de su labor en las actividades diarias, inmersas en un contexto retador, caracterizado por el crecimiento de la demanda de servicios médicos y el otorgamiento de recursos presupuestales en base a resultados dentro del nuevo enfoque de gestión pública implementado por el gobierno federal.

En espera de su pronta y favorable respuesta, agradezco su atención.

Atentamente  
  
José Ramón Hernández Trejo

Ccp. Dr. Salvador Malfavón Prado.- Director General H.G.R. I.



### APÉNDICE 3. Guía de entrevista – jefes de departamento.



#### Guía de entrevista Jefes de Departamento

¡Buen día!

La finalidad de este cuestionario es identificar los elementos y la relación que existe entre la gestión de la eficacia directiva de los niveles medios y su impacto con el desempeño individual y la productividad hospitalaria. Es importante que conteste con confianza y de manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas, la información obtenida es para fines académicos y será manejada confidencialmente. Agradezco de antemano su valiosa cooperación. (**Tiempo aproximado: 20 minutos**)

Nombre:		Fecha de entrevista:			
Puesto:		Lugar:	Hora:		
<b>Género:</b>	Masculino [ ]	<b>Edad :</b>	21-25 [ ]	<b>Escolaridad:</b>	Primaria [ ]
	Femenino [ ]		26-30 [ ]		Secundaria [ ]
			31-35 [ ]		Bachillerato [ ]
<b>Estado civil:</b>	Soltero [ ]		36-40 [ ]		Licenciatura [ ]
	Casado [ ]		41-45 [ ]		En: _____
	Divorciado [ ]		46-50 [ ]		Posgrado [ ]
	Viudo [ ]		Más de 50 [ ]		En: _____
	Unión libre [ ]				
<b>Dependientes económicos:</b>	Ninguno [ ]	<b>Antigüedad en la empresa:</b>	1-5 [ ]	<b>Antigüedad en el puesto:</b>	[ años]
	1-2 [ ]		6-10 [ ]		
	3-5 [ ]		11-15 [ ]		
	6-7 [ ]		16-20 [ ]		
			20-25 [ ]	<b>No. de empleados del depto.:</b>	[ ]
			30 - 35 [ ]		
			Más de 30 [ ]		

1. ¿Cuál es la misión del hospital?
2. ¿Cuál es la visión del hospital?
3. ¿Cuáles son las metas internacionales que se deben cumplir en el hospital?
4. ¿Cuáles son los objetivos del departamento que dirige?
5. ¿Cómo está organizado el departamento?

6. ¿Cómo contribuye Usted a cumplir los objetivos del departamento?
7. ¿Cómo describiría su trabajo?
8. Al realizar su trabajo ¿Cómo hace para establecer prioridades?
9. ¿Cuál fue la última decisión que impacto de manera positiva o negativa el trabajo del equipo?
10. ¿Cuál y cuándo fue el último curso de capacitación que tomó para actualizar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades personales y de dirección?
11. ¿Cómo es el ambiente laboral al interior del departamento/hospital?
12. ¿Cómo planea las actividades que llevan a cabo en el departamento?
13. ¿Cómo considera la autoridad que tiene para tomar decisiones en su área de responsabilidad?
14. ¿Cómo consideras la calidad de los bienes o servicios que ofrecen a otras áreas del hospital?
15. Cuando toma una decisión y se equivoca ¿Cómo es la reacción de sus superiores hacia Usted?
16. En una escala del 1 al 5 ¿Cuál es el nivel de libertad para tomar decisiones dentro del departamento?
17. ¿Cuándo se presenta alguna situación extemporánea que no puede atender Usted mismo, como decide a quien instruir para que la solucione?
18. Con relación a la productividad del hospital ¿Cuáles fueron los resultados del último año?
19. ¿Qué es lo que le motiva a seguir laborando en este hospital?
20. ¿Cuáles son sus expectativas para este año dentro de la empresa?
21. ¿Cómo considera que es la productividad de su departamento y del hospital?
22. ¿Cuántos cursos de capacitación o actualización ha tomado en el último año?
23. ¿Cuál es el valor agregado que otorga el departamento que dirige a otras áreas del hospital?
24. ¿Cómo hace para supervisar el desempeño de todos los que colaboran en el departamento?
25. ¿Con que periodicidad evalúa el desempeño de los subordinados?
26. ¿Cómo se recompensa el cumplimiento de metas u objetivos al interior del equipo?
27. ¿Cómo motiva al personal para que se ejecuten bien todas las actividades planeadas?
28. ¿Utiliza agenda o lleva alguna bitácora de todas las actividades y asuntos que atienden en el departamento?
29. Se identifica con la frase: "Soy una persona común, que realiza una tarea fuera de lo común". R=Sí/No ¿Por qué?

## APÉNDICE 4. Tabla con codificación de información - análisis.

**Tabla 2**

*Codificación de información – análisis.*

No. Pregunta	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3	Jefe 4	Jefe 5	Jefe 6	Jefe 7	ANÁLISIS
1	La misión del hospital es ser un hospital este que proporcione servicios de salud oportunos, eficiente, con alto sentido humano, basados en la ética, proporcionados con calidad integral, con un trato amable, este y bueno ese servicio que nosotros prestamos debe contribuir a la formación de recursos humanos, también, especializados en el área de salud, por supuesto.	... silencio... no me la sé.	La misión del hospital es la mejora en los servicios y la atención del derechohabiente.	Este dar atención oportuna, a los derechohabitantes, ser eficaz en los pagos, solucionar los problemas de manera inmediata.	La misión del hospital es ser un hospital que presta servicios de salud oportunos y eficientes.	No, no la sé.	No me acuerdo.	En relación al conocimiento y comprensión de los objetivos que persigue el hospital, de los entrevistados únicamente uno conoce su misión, tres tienen idea y tres más la desconocen; solo uno conoce la visión, otro más tiene idea, y cinco la desconocen; en relación con las metas internacionales de seguridad del paciente cuatro las conocen, dos tienen idea y dos las desconocen.
2	Bueno nuestra visión es vernos como un hospital vanguardista, como un hospital de los mejores en Querétaro, he que sea un hospital que pueda formar académicamente personal con alto sentido humano, queremos ser líderes en servicios de salud en el Estado y bueno esto por supuesto considerando todas las necesidades de nuestros clientes, nosotros como prestadores de servicio.	Bueno las dos, entre las dos o bueno no entre las dos, sino más bien, la misión del hospital es proporcionar servicios de calidad, seria, para la atención oportuna y de calidad en los derechohabitantes.	La visión del hospital el dar un servicio de calidad a nuestros derechohabitantes y que queden satisfechos con los servicios prestados y con la salud que podamos darle, bueno a grandes rasgos esa es, pero, este como tal no es, no son las palabras, es más amplia.	Ahorita te la contesto esa.	Ser un hospital de más alto prestigio y vanguardia y servicios de salud.	Tampoco.	No la tengo a la mano.	En relación al conocimiento y comprensión de los objetivos que persigue el hospital, de los entrevistados únicamente uno conoce su misión, tres tienen idea y tres más la desconocen; solo uno conoce la visión, otro más tiene idea, y cinco la desconocen; en relación con las metas internacionales de seguridad del paciente cuatro las conocen, dos tienen idea y dos las desconocen.

**Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 79**

3	Bueno tenemos seis metas internacionales de seguridad del paciente, te las describo, la primera tiene que ver con la identificación del paciente, esto significa que cada paciente que llegue con nosotros debe de estar perfectamente identificado, lo que nosotros utilizamos para identificarlos, pues obviamente es su nombre y su número de afiliación, bien claritos, eso en todos debe de estar bien especificado. La segunda tiene que ver con la comunicación efectiva, también es una meta internacional de seguridad, tienen mucho que ver con que entre directivos y personal tengamos una comunicación que sea clara, efectiva y que no deje duda de la instrucción o de lo que se está dando en ese momento, tiene algunos pasos esa comunicación, que ahorita no recuerdo exactamente, pero va basada en eso. La tercera tiene que ver con el control de medicamentos de alto riesgo, esos medicamentos deben estar etiquetados, para que todo mundo al momento de verlos, sepa de qué medicamentos estamos hablando y que no le vayan a ocasionar ningún riesgo, ningún dario al paciente, eso también forma parte de las metas. La cuarta tiene que ver con las cirugías, que deben de ser proporcionadas al paciente, debemos verificar que sea paciente correcto, lugar	Son, las metas internacionales de seguridad del paciente son cinco. Aaaa.. No puedes venir mañana y te las traigo porque tengo la guía. Si pero aquí van a decir que no sabe nada, ni la misión ni las metas. Cinco.	A mira en el pizarrón tengo aquí las metas, la primera es la seguridad del paciente, no me las se así a ciencia cierta, pero las tenemos presentes y se han repartido a los trabajadores una hoja para que los conozcan y este difundir las seis metas internas.	Esas no las manejo yo.	La identificación correcta del paciente, la atención con calidad y calidez, el trato oportuno, el que el paciente evitar riesgos de caídas, el lavado correcto de manos cuando tocamos a un paciente, después de tocar utensilios o todo lo relacionado con el paciente.	Eh si, son 6 metas internacionales que es: identificación del paciente, comunicación efectiva, eh mayor resguardo de medicamentos controlados, el lavado de manos, evitar riesgos de caídas y cirugía segura con el paciente seguro en el lugar seguro.	Sí lo tengo pero no a la mano, son 10 creo.	En relación al conocimiento y comprensión de los objetivos que persigue el hospital, de los entrevistados únicamente uno conoce su misión, tres tienen idea y tres más la desconocen; solo uno conoce la visión, otro más tiene idea, y cinco la desconocen; en relación con las metas internacionales de seguridad del paciente cuatro las conocen, dos tienen idea y dos las desconocen.
---	--	--	--	------------------------	--	---	---	--

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 80

correcto y procedimiento correcto, eso también tiene que ver con la seguridad del paciente. La cinco tiene que ver con riesgos de la atención médica y específicamente al lavado de manos, entonces tenemos que estar involucrados todos, todos en el hospital, con esa meta cinco que tiene mucho que ver el lavado de manos, que es básico, obviamente para el personal médico porque cada vez que tenga que revisar un paciente y posterior a que lo revisa, tiene que lavarse las manos, el personal de enfermería pues con mayor razón, pero también el personal administrativo porque también tenemos contacto aunque sea indirecto, con documentos o con cosas de esas que tienen que ver con infecciones nosocomiales o con infecciones en sitio y debe estar observado por todo el hospital, y es una meta de seguridad. Y la última, que es la seis, tiene que ver con, ah perdón, para evitar el riesgo de caídas de los pacientes, entonces esa meta significa que cada paciente debe estar identificado con un color y dependiendo del color con el color que este identificado el paciente, en este caso el rojo significa que es un paciente que tiene alto riesgo a sufrir una caída y tenemos que tener cuidado con ese paciente, y obviamente colocarlo en una cama que tenga barandales para				
---	--	--	--	--

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 81

		evitar ese tipo de cosas, que se vaya a caer. Esas son las seis metas internacionales de seguridad.						
4	Administrar los recursos humanos, técnicos, económicos sobre todo y los materiales que están asignados al hospital, para su mejor aprovechamiento, en términos generales ese es el objetivo.	El objetivo mmmm, el objetivo es la, es generar la información financiera de manera oportuna para la toma de decisiones en el aspecto fiscal, no no no, no fiscal sino contable y administrativo del hospital.	Pues la optimización de los recursos que nos dan por medio de presupuesto.	A sí, el pago oportuno como ya te lo mencione, menor reclamación, es el incremento de las de las reclamaciones en ventanilla, este mmmmm dar atención oportuna al trabajador con respecto al trámite de documentos personales que ellos quieren que no sean de alguna dependencia.	El objetivo del departamento, es tener una, es tener ética, honestidad, respeto, puntualidad, responsabilidad , integridad y compromiso con el derechohabiente.	Mantener la funcionalidad en equipos, inmuebles, así como el suministro eficiente de fluidos energéticos, como es la luz, el agua, el diésel, el oxígeno.	Servicio al derechohabiente y de forma interna.	Por cuanto al conocimiento y comprensión de los objetivos que persigue el departamento a cargo de cada uno de los entrevistados se encontró que solo uno lo conoce y comprende, el resto ubica la actividad principal que realiza desconociendo el que por normatividad existe.

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 82

5	<p>Esta la subdirección administrativa, que yo dirijo, y está dividida en cinco principales rubros que son: lo que tiene que ver con la conservación y el mantenimiento de todas las instalaciones y los equipos, lo que tiene que ver con los recursos humanos, la otra parte está dividida en todo lo que tiene que ver con servicios generales o servicios básicos, como pueden ser agua, luz, teléfono, todos los servicios municipales que utilizamos en el hospital, otra parte es la que tiene que ver con el suministro de medicamentos, de material de curación y la última es todo lo que tiene que ver con el área de finanzas, que se lleva todo lo que es facturación, el control más que nada, porque nosotros no pagamos directamente.</p>	<p>Está organizado por dos áreas, una es la de bienes y presupuestación y la otra es de contabilidad.</p>	<p>El departamento tiene dos áreas primordiales que es el área de contabilidad y presupuesto, este y la otra oficina es el área de bienes, este cada uno tiene el área de bienes tiene un AUO, y un N20, el área de contabilidad tienen un AUO y un N20 que no está cubierto, el jefe del departamento tiene una secretaría y el cajero que es N20 también.</p>	<p>Tenemos dos áreas, sí, tenemos el área de contratación y el área de pago, nosotros somos atención al personal, nos encargamos de los pagos de los trabajadores y la contratación se encarga como bien lo dice la contratación, las coberturas de los ausentismos no programados y programados, sí.</p>	<p>Con un jefe de servicio, un auxiliar administrativo, cuatro operadores telefónicos, trece operadores de ambulancia y 14 chicos de auxiliar de servicios básicos que dependen de la ropería.</p>	<p>El departamento está organizado en dos, el lado de la limpieza es servicios básicos y el lado técnico que es lo de conservación, del lado de básicos pues somos tres categorías, que es el operativo que es auxiliar de servicios básicos, niveles medios o mandos medios que es ayudante y oficial, y el subjefe de servicios básicos. Del lado de conservación eeee... son todos los técnicos que son técnicos polivalentes que es la primer rama del escalafón, después todas las segundas categorías que son mecánicos, plomeros, electrónicos, equipo a, técnico a en equipo médico, después de allí vienen las tercera que son técnico b en equipo médico, este equipo reciprocantes y refrigeración. Despues de allí se sigue a las cuartas, que son también de equipo médico y las quintas que son equipo médico y casa de máquinas, el mando medio de nosotros como técnicos es del sub residente de conservación y el jefe de conservación.</p>	<p>Cada quien sus actividades, farmacia y medicamentos .</p>	<p>Se confirma que la planeación de las actividades del hospital es acorde a los cinco rubros documentados de su marco normativo: conservación y mantenimiento, recursos humanos, servicios generales o servicios básico, abastecimiento y finanzas. Todas las áreas convergen sus tareas en un programa de trabajo anual, que contempla un diagnóstico situacional que permite decidir la forma en que habrá de actuar cada departamento, y sus fechas de cumplimiento. En todos los departamentos se trabaja de forma organizada, existen al menos dos áreas en las que se dividen las actividades y se integran personas para ejecutarlas, lo cual refleja una clara definición de los roles y resultados que se esperan por cada trabajador adscrito a cada uno de ellos.</p>
---	---	---	---	---	--	--	--	---

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 83

6	<p>Como contribuyo a, obviamente pues a través de dirigir, o encaminar a cada uno de los líderes de esos departamentos, dirigirlos, encaminarlos, este supervisarlos, para saber que se está cumpliendo precisamente con el objetivo y en dado caso de que lleguemos a detectar que de alguna manera no estamos saliendo y no estamos cumpliendo con ese objetivo, volver alinearlos, pero básicamente es con la supervisión y con la dirección de cada uno de los líderes.</p>	<p>En la supervisión y la, bueno sería la supervisión de que se cumpla con el programa de trabajo y con las metas que están señaladas en el mismo.</p>	<p>Pues con la optimización de la fuerza laboral para coordinar las acciones que se deban de tomar las decisiones que se deban de tomar para este, llegar al fin que es la optimización de los recursos.</p>	<p>Verifco, este hago tipos auditorias cada quincena al término e inicio de un cierre de quincena de pago, este coordina a mis trabajadores de manera que la carga de trabajo sea equitativa sí, este se supervisan mmmm los procesos para llegar al objetivo.</p>	<p>Teniendo al día la lo requerido por ellos para poder trabajar, teniendo la documentación requerida, verificando que efectivamente cumplamos con las normas oficiales.</p>	<p>Pues la función principal de nosotros como jefes de conservación es el gestionar todas las refacciones y herramientas para que la mano de obra del instituto este, en este caso los técnicos, tengan con que realizar sus funciones, en caso de que nos rebase la capacidad del conocimiento o alguna herramienta muy especializada con la que no contamos en el instituto, hay que gestionar la subrogación del servicio, esto es contratar a una empresa para que de allí, ya sea una reparación de equipo médico o una obra mayor de obra civil.</p>	<p>Viendo que se surtan los servicios.</p>	<p>Al cuestionar sobre la forma en que contribuyen desde su rol como jefe de departamento para cumplir los objetivos del departamento, todos los entrevistados refieren gestionar, verificar, supervisar y dirigir a todos los integrantes de su área para cumplir el resultado esperado, y en caso de detectar alguna deficiencia, se busca alinear a la fuerza laboral buscando siempre la optimización de los recursos disponibles.</p>
---	---	--	--	--	--	--	--	--

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 84

	Cómo describiría mi trabajo, como una oportunidad de servirle a la sociedad y como una oportunidad de mejorar los servicios de salud en Querétaro.	Ah pues, como muy interesante y de sumo importancia para la toma de decisiones en el hospital en el aspecto del gasto y presupuesto y todo el aspecto económico, financiero.	Bueno en estos veinticinco días que llevo aquí, pues creo que la mayor parte de las cosas ya las sabía, es cuestión de actualizar nada más y aprender cosas nuevas que se van modificando conforme a la evolución que tiene el instituto, por ejemplo, el área de contabilidad ha tenido algunos cambios que estoy aprendiendo, entonces, necesito este organizarme para poder este coordinar las áreas y alavés aprender también.	Para empezar a mí me encanta mi trabajo, es un trabajo que requiere de mucha concentración y análisis, de coordinación, prácticamente osea pone en actividad todos mis sentidos osea la verdad este, aprendo muchísimo, es satisfactorio para mí el poder pagar oportunamente y al cien por ciento a los trabajadores.	Pues yo considero que bueno, este, ahora sí que aquí es un mundo de trabajo, creo que dentro de lo que cabe este vamos sobre la marcha porque es un trabajo que es de productividad, entonces es el día el día y planificando, creo que tenemos que ir planificando pero más que nada es ir al día.	Interesante. En esa palabra, interesante porque digo, creo que todos necesariamente del área en donde estamos todos tenemos mucho trabajo, por la capacidad que tenemos en el hospital ya está rebasada más del 100 por ciento por la población de Querétaro, entonces, todas las espacios físicos o todos los servicios en su mayoría están a más de cien por ciento, eso es un una limitante para conservación porque si falla una cama, no no la podemos traer porque ya la cama la tiene que ocupar otro paciente, una cuna para un bebe, en neonatos o en terapia, pediatría, siempre están al 120 por ciento, entonces en una cunita donde se hizo para un bebe, normalmente está ocupada para dos bebes, entonces, si se descompone esa cuna, nosotros ya dejamos a dos bebes o a uno mínimo sin un ingreso, entonces eso es muy, muy complicado para nosotros como conservación.	Dinámico.	Los entrevistados describen su trabajo como algo dinámico e interesante, pues todos tienen mucho trabajo, por la capacidad que tiene el hospital que ya está rebasada más del cien por ciento por la población de Querétaro, entonces, todos los espacios físicos y todos los servicios están a más del cien por ciento, por lo que resulta trascendente la toma de decisiones para ser productivos día a día, cumpliendo lo planificado, lo cual se traduce en una oportunidad de aprendizaje pues cada día requiere de mucha concentración, análisis, coordinación, y poner en el desempeño todos los sentidos, lo cual se convierte en una oportunidad de servirle a la sociedad y de mejorar los servicios de salud en Querétaro.
7								

8	<p>Ah por su puesto, la prioridad es de acuerdo a la Ley General de Salud, la vida y lo que tenga que ver con salvaguardar, como dice, todos los, pues principalmente la salud y las vidas de los pacientes, en eso radica la prioridad, todo lo que ponga en riesgo la salud o la vida de un paciente, por supuesto que llevará prioridad, en este caso, pues es prácticamente todo no, porque todo redonda no, sí a lo mejor está fallando un equipo y a través de ese equipo se va realizar una cirugía, eso pone en riesgo la vida o la función de algún órgano, lo tienes que atender, en esos términos vas viendo que es prioritario no, a lo mejor pudiera ser que me dijeran: no es tan prioritario tener el personal de intendencia, nada más que te digo que sí no lo tenemos, no se realizaría una adecuada desinfección de un quirófano y entonces pones en riesgo la salud de los pacientes, pero todo va en función de la salud y la vida de los pacientes, así se dirigen las prioridades, al menos en esta institución de salud.</p>	<p>¿Cómo hago para establecer prioridades? Ah, pues de acuerdo, básicamente se toma el programa de trabajo, cuales son las actividades y cuáles son las más, todas son importante, pero se priorizan de acuerdo a las fechas establecidas para el cumplimiento de esas actividades.</p>	<p>Las prioridades se analizan primera que nada y después tomamos la decisión, para ver cuál es la más importante y urgente.</p>	<p>mmm.. tenemos procesos osea los procesos son indicados y coordinados por la jefatura delegacional de personal, entonces derivado de eso yo debo de mmmm poner como se, como te diré la palabra, pues de entender de poner de la escala del uno al diez cual es el número uno en los procesos en este caso, no se puede, no me puedo regresar a realizar un osea un proceso, ya es improcedente el tenerme que regresar porque ya me brinque un paso, osea como van en secuencia vaya, no sé cómo explicarte, así. Sí van en secuencia, osea no te lo puedes brincotear.</p>	<p>Veo mi trabajo relativamente lo más importante aquí son los pagos oportunos de los servicios municipales como son la luz, el agua, el teléfono, que son esenciales para el departamento, eso es prioridad para nosotros, pero la prioridad esencial es el derechohabitante, entonces, procurar que tengan sus citas o sus tratamientos en tiempo y forma.</p>	<p>E, siempre me ha gustado trabajar con área médica, porque yo como área administrativa, mis prioridades son diferentes a área médica, para mí puede ser prioritario reparar una fuga de oxígeno que si puede ser peligroso, puede poner en peligro el inmueble y demás, pero a lo mejor en ese momento es este tiene mayor prioridad reparar el equipo de tomografía a lo mejor no, a lo mejor si voy a tener la fuga en una toma de oxígeno, pero yo sé que si el equipo el tomógrafo no sirve, pues con un día que no funcione ya son treinta y tantos estudios o pacientes que se quedaron sin ese estudio, pacientes programados y pacientes de urgencia, entonces por allí, es el nivel de prioridades, lo tengo, muy una comunicación muy constante con dirección y administración, para justamente entre los tres evaluar esas prioridades que se le va dar seguimiento, que se repara primero.</p>	<p>Con ayuda de los jefes de servicio.</p>	<p>El establecimiento de prioridades radica en la vida y lo que tenga que ver con salvaguardarla, es decir, todo lo que ponga en riesgo la salud o la vida de un paciente, en este sentido es la forma en que se dirigen las prioridades del hospital, todos los entrevistados toman como referencia sus actividades que dan vida al programa anual de trabajo y por ello priorizan su ejecución de acuerdo a las fechas establecidas para el cumplimiento de actividades, es importante mencionar que todos son conscientes de que como áreas administrativas, sus prioridades son diferentes a las del área médica, por lo que provocan una comunicación constante entre dirección, administración y área médica, para que justamente entre los tres se evalúen las prioridades y decida que se debe hacer primero.</p>

9	<p>De manera positiva o negativa, ¿en todo el equipo?, wow, que impacta de manera positiva o negativa, mmmm, si está complicado, la última decisión, es que es, son a lo mejor muchos detalles que no se puedan conjuntar en una sola, porque como es este muy diverso, no es, no es así como que tomemos una decisión en conjunto, en cuanto al recurso humano, hijole, se trabaja tan a día a día que no recuerdas ya después la toma de decisiones, en cuanto a recurso humano, la última decisión, sí esta complicadita la pregunta, pasamos a la que sigue porque esa no. II. Jefe Depto. III. Jefe Depto. IV. Jefe Depto. V. Jefe Depto. VI. Jefe Depto. VII. Jefe Depto.</p>	<p>Positiva o negativa, cual es la última, aaaa.. es que sería muy personal no?, pues impacto negativamente que me fuera, pero no es cierto, el instituto esta normado de forma que este una u otra persona el procedimiento o las metas están fijados, no los va cambiar una persona, más bien sería la supervisión del cumplimiento de las actividades. Pero de lo que hayamos tomado alguna decisión positiva o negativa, pues a lo mejor la información que se les da a los jefes de servicio sobre su gasto ahora es más detallada, se tomó la decisión de que fuera más detallada, que se les entregara por mes y no acumulada, así como las cuentas, los meses y que conceptos integran esas cuentas, porque generalmente se les mandaba el gasto por ejemplo a los jefes de servicio y a veces no sabían, sabían que eran por ejemplo materia de curación clave 5000, pero no sabían que claves o que estaban pidiendo que correspondiera a esa cuenta, entonces se les dificultaba poder hacer sus análisis de variación o sus análisis de gasto porque no sabían en si lo que, lo que integraba cada cuenta, entonces se decidió ser más detallado en la información que se les proporcionaba, para que retroalimentaran al departamento de una manera más certera.</p>	<p>Pues todavía no tengo ninguna he, es muy poco el tiempo todavía.</p>	<p>¿Cuál fue la última decisión, ha derivado de una supervisión delegacional y de nivel central, e donde nos capacitaron a fondo del nuevo sistema, porque este sistema todo los días o cada quincena cambia, e y más ahora con la actualización de SAT, osea se actualizo el nuevo sistema de pagos y si nos impactó a nosotros y creo mucha inconformidad porque se tienen que verificar, cada uno de los trabajadores de manera personal, para que en la nómina sea 100 porciento eficaz en el pago. Eso fue una manera de negativa para los trabajadores el no querer hacer más de lo que no les corresponde, aparentemente, porque está dentro de sus actividades, y positiva porque puedes garantizar el pago oportuno del trabajador al 100 por ciento, sin falla alguna.</p>	<p>La última decisión, el que los operadores se, se roles de forma equitativa y proporcional para los traslados a México, para poder brindarle al paciente un trato con calidad con oportunidad de que puedan llegar a su destino en las condiciones mejor posibles. Optimizar recursos, es optimizar recursos, eso sí impacto y te soy a comentar en que impacto, en al vernos en la crisis en la que estamos envueltos, el país está en crisis, y los centros de saludabilidad más, porque a veces queremos tener, hay enfermedades que no te alcanza el dinero, es mas no te alcanza la vida, entonces el instituto es tan noble que te mantiene una enfermedad como es un cáncer, un VIH, esteee no se otra enfermedad crónico degenerativa, que son enfermedades muy caras, mas sin embargo cuando yo llegue aquí, recuerdo que salían este un operador con un paciente por ambulancia, por unidad, cuando a veces el paciente nada más iba a estudios a México, estudios especiales porque a veces no tenemos aquí en la entidad y son estudios que se requieren por fuerza en tercer nivel, como es el centro médico o el hospital de traumatología</p>	<p>Fue el día de ayer, queeee se enteraron que algunos técnicos iban a ir a la delegación de Aguascalientes donde al principio muchos técnicos o mucha gente se reusa porque la sacas de su horario laboral, porque van a llegar tarde, porque van a estar mucho tiempo en carretera, que se yo, pero al momento de que ellos ven el beneficio de que fueron por camas, y que las camas son pues para que remplazarlas por las que tenemos aquí que ya son muy viejitas, muy obsoletas, pues se dan cuenta que sí es un beneficio, no, a lo mejor en ese esfuerzo que ellos hicieron por hacer el viaje hasta Aguascalientes, en donde su horario normal era de 7 a 3 pero se fueron a las 7 de la mañana y llegaron a las 7 de la noche, pues si es pesado para ellos, pero al momento de ver los resultados y si son, son mmmm... se enorgullecen ellos mismos de que colaboraron a algo, con tribuyeron en algo y también de que se dan cuenta como están otros hospitales no, porque muchos de nosotros solo conocemos este hospital o aquí la pura delegación Querétaro, al momento de visitar otra delegación, pues es un parámetro para nosotros el saber que ese hospital está más sucio o estaba, no estaba pintado o le hacian falta muchas lámparas, osea todo lo que nosotros en conservación</p>	<p>No me acuerdo.</p>	<p>Al cuestionar la última decisión tomada que impactó de manera positiva o negativa en el trabajo del equipo, para reflexionar si la misma fue realmente efectiva en su función de dirigir, únicamente tres entrevistados pudieron identificar alguna con un impacto positivo que mejoró y motivó el desempeño del departamento, por lo que resulta oportuno revisar y concientizar en cada uno de los entrevistados el impacto en la productividad por trabajar de forma rutinaria e inconsciente.</p>
---	---	---	---	--	--	---	-----------------------	--

				<p>de lomas verdes, aquí lo que se hace es optimizar el recurso, en enviar a dos pacientes por ambulancia, porque caben perfectamente, porque es es sin ningún riesgo para la empresa ni para el derechohabiente, ya que el seguro los avala, el seguro de que tenemos para los automóviles los avala, aun así creo que a veces hay pacientes que se quedan en México y la ambulancia seguimos optimizando el recurso, se trae al paciente que está dado de alta en ese momento, es otra forma también de darle atención al paciente, porque imaginate, un paciente que está en México dado de alta y que dura días allá, es terrible no, es terrible porque a veces el familiar ya no trae para el viático o para sustentar el gasto fuera del estado, hay que procurar lo mejor, lo mejor para el derechohabiente y es regresarlo en tiempo y forma a su lugar de destino, a su lugar de origen. Eso si impacta, fíjate eso como lo comentamos Ramoncito, si decían mucho es que donde está es que aquí no dice en mi contrato, pero esta, osea tampoco dice que es un paciente, no dice que dos, pero tampoco dice que lleves uno.</p> <p>hacemos no, entonces ellos mismos se dieron cuenta de que a pesar de que nuestras limitantes como delegación Querétaro, hay otras delegaciones que pues padecen de otras muchas más cosas que nosotros.</p>	
--	--	--	--	--	--

10		<p>La fecha no la recuerdo, pero ha de haber sido en 2011, fue un curso de calidad y calidez, atención, algo así, no recuerdo, pero es atención, calidad y calidez para el derechohabiente, es el último que tome en 2011, no recuerdo la fecha.</p>	<p>Pues el último curso, bueno se capacito a dos personas, a tres personas del departamento en el curso de habilidades directivas, que impartió la jefatura de servicios de prestaciones médicas en el 2013, fueron me parecen que unos siete módulos, en los que se les impartía desde modelos de calidad hasta lo que era las áreas de finanzas, lo que era el área de personal, para que tuvieran una visión más amplia del instituto. Y yo como cual, tomé el último, me parece que de ese yo no lo tome ninguno, nada más el año pasado que se abrieron fueron tres personas del departamento y yo lo voy a tomar este año.</p>	<p>Bueno, actualmente estoy tomando un curso-taller de liderazgo, del 24 al 27 de este mes.</p>	<p>En, si no mal recuerdo fue como en noviembre del año pasado. El curso fue stan alone y es que fueron como seis cursos, gestión, dirección, este dinámica de grupos, aaaa, trabajo en equipo, mmm ¿Cuál otro fue? Recursos humanos, me falta uno, es de habilidades también en el trabajo y falta uno, uno, me falta, bueno ahorita no lo recuerdo, pero si fueron como nueve en el último año, uno en secuencia, uno tras otro.</p>	<p>El último curso, es que actualmente nos impartieron un curso pero ya no alcanzamos todos. Creo que fue en noviembre del 2012, al parecer fue noviembre de 2012, no recuerdo. Fue el de, hay no lo tengo aquí, mmm no, no recuerdo, no.</p>	<p>Mmm... El último curso, el último curso... (Pensando) fue, yo creo que hace más de tres años, curso como tal porque pues vamos a las reuniones y es donde nos hacen las presentaciones algunas este explicaciones de nuevos temas o como se va hacer la nueva manera de trabajar, pero como tal un curso, no pues yo creo que si hace más de tres años. A sí, sí el de las cinco eses.</p>	<p>Habilidades directivas en 2013, creo.</p>	<p>Considerando la capacitación como un incentivo motivacional para incrementar su desempeño como jefes de departamento, únicamente tres entrevistados afirmaron haber participado en alguno de habilidades directivas, identificando que el resto tiene más de dos años que no recibe una capacitación que les permita actualizar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades personales y de dirección, se puede afirmar que no existe a la fecha ningún programa que les prepare para ser jefes.</p>

11	<p>De las áreas administrativas me atrevería a decir que es un ambiente cordial, es un ambiente pues de apoyo, aunque sí es, somos un equipo muy reducido para atender a prácticamente 900 mil derechohabiente , administrativamente hablando, pero quiero pensar que al interior como equipo administrativo somos, es un equipo cordial, es un equipo amable que se apoya este y ya en general en el hospital, es un ambiente de estrés, es un ambiente de vivir muy apresurados y eso a lo mejor genera algunos rosas, porque estamos viviendo una etapa en la que ya estamos muy rebasados por la atención al derechohabiente , este es un hospital que ya le quedó chico a Querétaro, y para la demanda que tenemos, eso genera en el personal este estrés y obviamente eso altera los sentidos de cualquiera, creo yo que estamos viviendo ya una etapa en la que ya, si genera el exceso en la demanda de atención general, un poco de estrés en el personal, pero en general me parece que es un buen ambiente.</p>	<p>Pues en el ambiente laboral yo creo que es el adecuado para desarrollar sus actividades que tienen encomendados cada persona que está en el departamento. Tienen los recursos, yo creo que tenemos los recursos, tenemos los manuales, tenemos como se dice la infraestructura y el conocimiento para desarrollar, y el ambiente está bien. El del hospital, pues también es el adecuado.</p>	<p>Yo creo que es el de cordialidad, de apoyo mutuo, este me llevo bien con los compañeros, creo que trato de tener un grupo de trabajo organizado y que a la vez sienten el apoyo también mí. En el hospital creo que es poco tiempo el que tengo como para dar una respuesta exacta en ese aspecto, porque realmente mi participación es en estos veinticinco días, bueno son veintitrés por los días que empezamos, llegue el 3 de marzo. Finalmente creo que estoy entendiendo la visión que tiene el hospital, la misión y este estoy tratando de incorporarme a los diversos comités, de hecho tenemos una mesa de trabajo de presupuestación, que presentamos el día 19 también ya en mi primera vez, y dado el tiempo que tuvimos tan reducido, pues creo que dentro de todo nos fue bien, pero nos falta un poco andar en las cuestiones de compromisos que tengan los jefes de servicio con su gasto.</p>	<p>Hay, pues en el departamento esta pesado, osea sobre todo porque las cargas de trabajo están muy, este pues es mucho trabajo y la gente se molesta pues en vez de ir disminuyendo incremento con los nuevos cursos sí. Se dieron a conocer algunos actividades que no sabíamos que las teníamos que hacer y pues nimodo hay que elaborarlas, y sí este en el hospital, pues yo casi no salgo aquí de mi departamento, entonces, también es un ambiente muy pesado.</p>	<p>Bueno, es bueno, con mucho trabajo estás, con el tiempo exacto para hacer varias actividades, pero considero que es bueno. El hospital se maneja buen ambiente, es un ambiente laboral estás un poco estás estresante porque estamos al día, estamos sobre, sobre, ahora sí que sobre los tiempos de que el paciente tenga lo necesario, pero considero que tenemos buen ambiente general.</p>	<p>Mmm... bueno. Y ¿en el hospital? Mmm... mmmmm... el ambiente laboral creo que es muy bueno, porque es bueno, porque veo en los de otra delegación no soy de aquí de Querétaro, vengo del estado de México en donde la gente pues, por la misma cultura es mucho más complicada, hay muchos más vicios, es la gente es mucho más maleada, aquí todavía no se ve tanto, si lo tenemos y tenemos a gente con vicios, gente con con algunas mañas, pero no tanto o no tan no tan profundas pues, entonces eso es bueno y a pesar de que ayuda mucho de que aquí la gente se conoce, osea independiente de que sean compañeros laborales, hay mucha familia y hay este pues al fin y al cabo somos una familia entonces sí ayuda porque, puedes llegar más rápido al problema de raíz no es este sabes que él es compañero familiar del con el que ya trabajaste en otra unidad en otra clínica y te puede ayudar a que estos problemas disminuyan, alcoholismo, drogadicción, problemas personales, que incluso nosotros o bueno yo como como encargado de un departamento, pues me gusta también estar al pendiente de eso no, no al fin y al cabo si somos trabajadores pero seres humanos, al fin y al cabo, entonces a mí de nada me sirve un trabajador que viene con un</p>	<p>Bien. Muy bueno. No me gusta andar atrás de ellos, si quieren salir se salen y después regresan, pero saben que tienen que hacer lo que les toca.</p> <p>Como parte de la dinámica de un grupo social, el comportamiento individual repercute en el ambiente laboral al interior no solo del departamento, sino del hospital en su conjunto. Los entrevistados consideran que en hospital el ambiente actual es pesado y de estrés, por vivir muy apresurados lo cual genera algunos roces entre el personal, porque se vive una etapa en la que la infraestructura con que se trabaja está muy rebasada para atender al derechohabiente, este hospital se convirtió en un hospital que ya le quedó chico a Querétaro. Al interior de los departamentos concuerdan vivir un ambiente bueno, caracterizado por la cordialidad y apoyo, siendo adecuado para que cada persona desarrolle sus actividades diarias que le han sido encomendadas.</p>
----	--	--	---	---	---	--	---

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 90

					problema familiar que no me va rendir en un día, si se le apoya y se le da la facilidad de que arregle su problema personal y me va rendir el resto de la semana, entonces sí, sí, sí siento que es bueno.	
--	--	--	--	--	--	--

	Bueno es una planeación que se hace anual, nosotros cada año tenemos que hacer un programa de trabajo, ese programa de trabajo cuenta con un diagnóstico situacional, y dependiendo de ese diagnóstico situacional, nosotros nos damos a la tarea de ver cómo va ser nuestro, nuestro actuar y cuáles son las principales cosas que vamos a atacar no, pero la planeación se hace anual y es a través de un programa de trabajo.	En el programa de trabajo están establecidas. Se elabora cada año el programa de trabajo, y donde se fijan las actividades y las fechas para cumplimiento de las mismas.	Creo que las actividades están definidas, este en cada área tenemos un programa de trabajo y el cual estamos cumpliendo en tiempo y forma.	Les designo su actividad a cada uno, individualmente, somos cuatro personas que llevamos a cargo más de dos de dos mil doscientos trabajadores y cada persona hace una actividad, para poder sacar a flote la nómina quincenal.	Lo organizamos por hojas, nos organizamos por horarios esteee en conjunto con mi compañero que es el auxiliar universal de oficinas que me apoya, organizamos a los operadores, organizamos los tiempos también en cuanto a la repartición y surtimiento de ropa hospitalaria, organizamos los tiempos la programar entregas deee de recibos, adelantar los mas que podemos el trabajo del día siguiente, así nos organizamos, tenemos un calendario. Cada mes, dependiendo las necesidades, hay calendarios que son anuales. Manejamos alguno como el de inventario físico de ropa hospitalaria, ese calendario es un calendario anual, en el cual se elaboran los inventarios cada dos meses, el último viernes de cada dos meses.	Eee... el , yo las coordino, yo las organizo en, dividio el hospital en secciones, ahorita está dividido en tres partes que es toda la planta baja, está dividido en dos, la torres de hospitalización junto con la consulta externa es otra parte, entonces dependiendo de las categorías y los equipo que tengamos es como tengo que distribuir a la gente, los de equipo médico, dependiendo su categoría y su conocimiento se van a los quirófanos se van a alas terapias, ser van a urgencias, a la torres de hospitalización y a la consulta externa. Después, vienen los técnicos polivalentes que son los que entran en primer contacto casi siempre en cualquier reporte y esos están divididos igual por torre, torre de hospitalización y consulta de especialidades es un área, planta bala a1 le llamamos y a2 que es de urgencias hasta personal y de personal hacia gineco poniente es otra.	Ya están bajo un procedimiento.	Respecto a la planeación de las actividades de cada uno de los departamentos, todos los entrevistados refieren ejecutar sus tareas teniendo como base el programa de trabajo anual, se destacan cuatro entrevistados por mencionar la forma en que designan tareas de forma individual y como estructuran y coordinan los tiempos y espacios en los que cada trabajador debe desempeñarse; tres entrevistados no refieren la forma en que lo ejecutan limitándose a mencionar que se sigue el procedimiento normado.
12								

13	No sé si entiendo bien la pregunta, pero es una autoridad que de repente pudiera ser muy lineal y eso depende, ya te lo va dando la experiencia y te lo va dando la, pues no se el conocer tan bien a tus subordinados, pero en general es una autoridad consensuada, no es una imposición mis indicaciones, tomo mucho en cuenta la expertis de cada uno de los que dirigen los departamentos, pero también en ocasiones, no es el común, si ejerzo una autoridad lineal, les doy una indicación precisa y les digo que es lo que tienen que hacer, eso a lo mejor sucede en un 40% en un 60% mi autoridad es consensuada y llegamos a acuerdo y vemos que es lo mejor o cual sería la mejor decisión para el hospital, pero es mixta, a veces es lineal directa y les doy la instrucción y a veces es consensuada.	¿Cómo considero la autoridad, también la considero adecuada o cómo? , es que no se entiende como se considera la autoridad. Ósea si tengo la autoridad. A ok. Por lo generalmente tomo yo la decisión y la consulto con mi jefa inmediata y ella determina si se va a realizar o no, es mi jefe inmediato, y cuando se detecta el problema o lo que se tenga que corregir yo tomo la decisión y la consulto con mi jefa y ya si se decide que es la correcta, se continua o se decide que hacerle alguna modificación o que hay que, que no es la adecuada, pues se modifica y se cambia.	Bueno realmente en el área de responsabilidad se toman las decisiones en base a la jerarquía que tenemos como superiores, pero finalmente este, tengo jefes superiores y son los que en conjunto ya sea que sí yo no puedo tomar la decisión la toman ellos o conjuntamente.	Yo sí tengo, la autoridad para tomar decisiones porque está a mi cargo precisamente el sistema implementado por el SIAT que es el nuevo sistema biométrico, e ese lo coordinó yo, lo reporto y está bajo mi responsabilidad.	Pues este es un departamento de toma de decisiones de día a día, aquí tenemos que tomar decisiones, a veces buenas, a veces este no salen como quisieramos, pero debemos de tomar ahora sí que nos vemos obligados y es inevitable, pero creo que todo ha salido como lo hemos planeado y este a.	Bastante alta porque el servicio, así lo permite, o no que lo permita sino convaleva a la responsabilidad de conservación pues es mantener, eh tratar de que todo esté funcionando, entonces tenemos una responsabilidad y una toma de decisiones muy importante porque en una mal toma de decisiones pues afecta no solamente el trabajador sino al derechohabiente y en nuestro caso por un simple fusible que falle en alguna lámpara en alguna cirugía, pues un fusibles que probablemente valga 15 pesos en la tienda, este por ello, podemos ocasionarle un mal de por vida a un paciente no.	Buena.	Los entrevistados consideran la libertad para tomar decisiones en su respectivas áreas de responsabilidad , sin embargo en todos los casos se deja manifestar que su superior jerárquico los dirige de forma lineal y consensuada, originado por la experiencia y conocimiento que se tiene a la fecha de cada uno de los entrevistados en su dinámica como equipo de trabajo, y la antigüedad que tienen desempeñando sus puestos, aunque existen situaciones en las que reciben instrucciones directas que no tienen oportunidad de consensuar para determinar lo que será mejor para el hospital.

14	<p>Solo administrativas, yo creo que es una calidad buena, me parece que si estoy apoyada por un equipo de trabajo con experiencia, por un equipo de trabajo que cada uno de los que dirigen los departamentos, son gente con bastante experiencia y me parece que en ese sentido esa misma experiencia le obliga a dar calidad, creo yo que las áreas un poquito menos fortalecidas en ese sentido a lo mejor es el área de conservación y el área de finanzas, pero esto tiene que ver un poquito con que las dos personas son de reciente nominación y bueno su experiencia, tienen la experiencia para estar en el puesto, pero a lo mejor la experiencia he, como decirlo, que te da la realidad del hospital, todavía no es la adecuada, pero si tiene una experiencia para estar obviamente en el puesto, hay muchas cosas que con el tiempo vas aprendiendo y vas puliendo, a lo mejor están todavía un poquito en esa parte, lo voy a decir a lo mejor muy coloquial, están como que en bruto, y ya el día a día los van ir puliendo, pero creo yo que todos son gente con mucha experiencia, en ese aspecto, y obviamente ofrecen servicios de calidad.</p>	<p>Lo que depende del departamento es la adecuada, es que no se si usar esa palabra: adecuada, mmm... Aquí el problema sería que muchos, algunos, no no no muchos sino algunos aspectos como sobre todo el de recursos estamos limitados, porque no depende del hospital.</p>	<p>Creo que la calidad se basa más bien en lo que nos retroalimenten, nuestro trabajo ahora este es llevar un control, ya no llevamos el pago de los proveedores, por decir, llevamos un control de lo que se va gastando pero en retroalimentación de los jefes de servicio que llevan, la administración de los contratos, ellos nos deben de ir retroalimentando para que nosotros sepamos al momento que es lo que se va gastando.</p>	<p>Pues mira mi punto de vista es que estamos en un 90 por ciento de la calidad por que los, no hay rezagos de pagos osea no hay, reclamaciones han bajado muchísimo a raíz de todos los procedimientos que hemos tomado, porque bien ya te lo dije teníamos deficiencias en conocimiento y esas deficiencias son las que vinieron a aclararnos las dudas mediante todos los cursos y pues se ha mejorado muchísimo la actividad y todos los procesos, que no sabíamos que existían la verdad.</p>	<p>Pues trabajamos con lo que tenemos, esteeee considero que es bueno que los chicos se adapten, que a veces como en todos los departamentos quisieramos más, pero es un instituto muy normado, creo que es la institución más normada que hay en el país, entonces no tenemos creo que lo necesario para poder trabajar, a veces claro como en todos lados hay carencias, pero no por eso vamos a dejar de atender lo que es nuestra obligación o lo que es el derechohabiente.</p>	<p>No, estamos trabajando en ello, no puedo decir que estamos bien, porque está iniciando el año, eeee apenas se están abriendo el recurso económico, entonces nuestra atención, nuestra atención hacia todos los reportes es un poco tardado, por ello mismo, porque hay que esperar un poco en lo que nos autorizan la compra de algún material para hacer las reparaciones, pero creo que se está trabajando, vamos bien y eeeee en compañía de la, de la, bueno en coordinación con la jefatura delegacional de conservación, que nos está apoyando y se nos está haciendo más ágil ese trámite.</p>	<p>Bien.</p>	<p>Respecto a la forma en que se considera la calidad de los bienes y servicios que ofrece cada uno de los departamentos a otras áreas del hospital, se define en función de la experiencia y vivencia personal que tiene cada uno de los entrevistados en su tiempo que lleva desempeñando el cargo en el hospital, incluso alguno menciona un porcentaje menor al 100% atribuyendo dicha situación a la falta de conocimientos, otro entrevistado manifiesta la existencia de mucha normatividad al interior de la organización, por lo que se trabaja con carencias y de forma limitada, con lo anterior nos percató que no existe una forma clara en que se pueda medir la productividad versus eficacia y eficiencia del quehacer de cada departamento.</p>

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 94

15	<p>Es de apoyo, podría decirlo, es una situación en la que bueno me apoyan hasta cierto punto verdad, porque ahora, bueno sí ya te equivocaste ahora hay que solucionarlo, eso es lo más importante, pero no es una situación en la que me digan o que yo pudiera decir no pues no le interesa, no, es una situación en la que me apoyan, pero, pues siempre y cuando también se tenga una solución práctica y sin riesgo de una falla.</p>	<p>Pues no me he equivocado, hay, bueno sí me equivoco en alguna decisión, pues si me llaman la atención y se me indica o se me indica que no vuelva a ocurrir el mismo error.</p>	<p>Pues hasta ahorita, no ha habido ninguna reacción.</p>	<p>Me regañan, me llaman la atención.</p>	<p>Es buena, mi superior inmediato es es la licenciada, es la Subdirector Médico, es Administrativo perdón y este inclusive esa es de apoyo, este nos oriente y creo que nos indica en que forma nos equivocamos, pero no es ni ni grosera ni mucho menos.</p>	<p>Mmm... en primer instancia siempre procuran orientar antes de tomar alguna sanción, creo que de esa manera, todos aprendemos no, osea este creo que nuestro jefe es muy humano, y antes de emitir algún juicio o saber o vaya levantar esa sanción, este, se acerca a nosotros nos pregunta cómo, nos orienta y pue bueno, ya después vienen las sanciones claro está, pero en primera instancia siempre es una charla, una orientación de que fue lo que hicimos y como lo hicimos y porque lo hicimos así, y sus consejos y su...</p>	<p>De corrección.</p>	<p>Existe un liderazgo muy marcado en subdirección administrativa, pues todos los entrevistados manifiestan que cuando se equivocan al tomar una decisión en su trabajo, sus superiores le apoyan y orientan, de manera que se aprenda del error cometido y se solucione inmediatamente, para lo que da una orientación de que fue lo que se hizo, como se hizo, porque se hizo así, y se aconseja como corregirlo, aplicando en su caso las sanciones normativas correspondientes.</p>
----	---	--	---	---	--	--	-----------------------	---

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 95

	Cinco, soy básicamente la que toma las decisiones.	Cinco.	Yo creo que sería una cuestión entre tres y cuatro.	Aquí en mi departamento 5, yo tomo las decisiones al 100 por ciento, porque como te repito como soy la única persona que sabe manejar el sistema SIAT, este ni siquiera lo conoce el jefe ose al sabe que existe pero realmente moverlo no, no, la que está capacitada para moverlo soy yo.	El cinco.	Cuatro.	Tres.	Los entrevistados consideran la libertad para tomar decisiones en su respectivas áreas de responsabilidad , sin embargo en todos los casos se deja manifestó que su superior jerárquico los dirige de forma lineal y consensuada, originado por la experiencia y conocimiento que se tiene a la fecha de cada uno de los entrevistados en su dinámica como equipo de trabajo, y la antigüedad que tienen desempeñando sus puestos, aunque existen situaciones en las que reciben instrucciones directas que no tienen oportunidad de consensuar para determinar lo que será mejor para el hospital.
16								

17	<p>Bueno, obviamente de acuerdo al rubro no, este separo sí es un situación de abasto, lo tendrá que atender la encargada de abasto, si es una situación de personal, el que ve personal, pero también, en ocasiones pues puede ser que la misma experiencia ya te lo dice, aunque no sea directamente la jefe de abasto, también hay jefes de oficina que pueden atender cualquier situación que se presente, pero básicamente es separando a que rubro es y dándole la instrucción directa a la persona que lo puede resolver, sí, para no triangular tanto la información, si en ese momento considero yo que el jefe de oficina lo puede atender sin necesidad de distraer al jefe de departamento, le doy la instrucción directa al jefe de oficina, por supuesto.</p>	<p>A pues va depender de qué tipo de problema es, a que área corresponda, sí corresponde que era lo que decíamos, que estábamos divididos en dos áreas, y si corresponde a contabilidad se le da al jefe de contabilidad y si le corresponde a presupuesto se le da a esa persona, al jefe de bienes y presupuesto.</p>	<p>Como decirle, de antemano hay que saber a quién le corresponde la toma de decisión o el trámite a seguir, por lo tanto, se le pasaría inmediatamente que me diera cuenta de la situación de atraso, para tratar de resolverlo lo más pronto posible, ya fuera el, la persona que le corresponde o en conjunto.</p>	<p>Tengo a mi cargo como ya te comente tres personas, en este momento porque éramos cuatro, tengo siempre este la visión de tener como dicen por allí a mi mano derecha, alguien que pueda sustituir mis actividades en el momento en que yo me tenga que ausentar del servicio, en este caso me preocupo por todos, pero, la persona que considero la mano derecha es la que, cuando hay alguna actualización de algo es a la que mando llamar, igual a todos, pero ella tiene la responsabilidad de adentrarse más a ese proceso, precisamente para sustituirme en caso de ausencia, sí así lo hago.</p>	<p>A la persona de mi confianza que es el auxiliar universal de, universal de oficinas, que es mi compañero de oficina, a él le doy la indicación.</p>	<p>Sí es referente a alguna falla en algún equipo e, hacer nuestro estudio de mercado con tres empresas diferentes, e por norma nosotros tenemos que ver las mejores necesidades del instituto, tanto en economía en calidad en tiempo de respuesta. Cuando es referente a un problema mayor, e no se algún corte en el suministro del agua, en donde pues comisión estatal de agua de Querétaro, oye sabes que tenemos una fuga y tenemos que cerrar el agua, entonces, pues tengo que pues solicitar el apoyo tanto a la comisión estatal del agua y hacerlo del conocimiento de toda la delegación, porque en este especialmente aquí es una cisterna para todo el conjunto delegacional, entonces dependiendo de la problemática es saber cómo manejar la situación, si es por parte de contratista o en este aspecto del agua, o de la luz, que solamente no lo suministra el estado, pues a ver qué es lo que vamos a hacer, a lo mejor la luz tuvo un problema la luz, no nos va llegar suministro, entonces tenemos que nosotros pedir las autorizaciones para conseguir diésel para que nuestras plantas de emergencia estén trabajando constantemente, referente al agua pues no hay una subrogación de pipas con un, con un privado sino tenemos que pedir el apoyo igual con comisión estatal de aguas, es que es muy diferente</p>	<p>A los jefes de servicio.</p>	<p>Todos los entrevistados refieren que delegan en sus subordinados las decisiones para resolver situaciones extemporáneas, conforme a la estructura del departamento y en función del tema que se trate, compartiendo su atención y solución para beneficio de todos.</p>
----	---	---	---	--	--	---	---------------------------------	--

				dependiendo la problemática.	
--	--	--	--	------------------------------	--

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 98

18	<p>Pero como, a que te refieres, se hace una medición del hospital cada año, bueno mira también esa productividad se separa por rubros, no es así, en cuanto a egresos que es lo que más nos pudiera generar productividad, incrementaron los egresos en un 10%, entonces eso significa que sí tenemos más demanda, que sí este comparados con el año anterior, si atendimos más personas este año, entonces eso es bueno, porque, como te dijera se justifica hasta cierto punto también todos los recursos humanos, todo lo que tenemos de infraestructura, toda esa parte se justifica, en cuanto a consulta de urgencias también tuvimos más que el año pasado, entonces, eso de alguna forma también es bueno, no es tan bueno porque entonces sigue incrementando nuestra productividad pero con los mismos recursos, pero bueno, este también es bueno porque gracias a esa productividad podemos justificar y podemos seguir ampliando nuestra asignación de recursos, pero entre más más esto se va, bueno tu sabes que dice secretaría de gobernación que están llegando 40 familias diarias a Querétaro, esas 40 familias pues seguramente fueron trasladadas para venir a trabajar los padres de familia aquí, y si trabajan aquí eso es</p>	<p>En la productividad, se han mantenido con los indicadores delegacionales, no aumento.</p>	<p>Del último año, tuvimos un sobre ejercicio bastante considerable en algunos rubros, en algunas cuentas, por ejemplo en viáticos de choferes nos sobre ejercemos muchísimo, porque no hay un control de envíos hacia la ciudad de México, entonces no hay una forma de determinar el número de viajes que se van a realizar, si no es de acuerdo a la situación de demanda de los servicios y por parte de los pacientes, en algunos otros rubros igual tenemos algún sobre ejercicio, en algunas otras cuentas que son de subrogación o que ahorita viene siendo la finalidad de atender, ósea no podemos negarle los servicios al paciente, por lo tanto aunque nos tengamos que sobre ejercer se tiene que atender.</p>	<p>Satisfactorios.</p>	<p>2013, la productividad me parece que esta no sé si este un poquito arriba de la media, de la media nacional, al parecer este no somos un hospital que que tengamos la productividad este que se espera, pero creo que vamos al día bien entonces. Por el doctor, director, el director de la unidad cada que hay una evaluación no lo hace saber por medio de un correo electrónico o una videoconferencia o una reunión de cuerpo de gobierno. Y esas evaluaciones son dependen, allí si depende de nivel central, son impredecibles.</p>	<p>Uju.. En productividad área médica no, solo productividad de nosotros como conservación, (de ustedes), sacamos una productividad, en el servicio se manejan unas tarjetas que se llaman Macbeen que son con las que cada técnico, justifica las actividades que realiza, esto es, que en un mes, en promedio debemos de tener más de trescientas tarjetas de cada técnico, son trescientas actividades que hicieron correctivamente y es un poquito más del doble de tarjetas que se hacen preventivamente .</p>	<p>No me acuerdo.</p>	<p>En relación a la productividad del hospital, al cuestionar a los entrevistados sobre los resultados del último año, únicamente la encargada de dirigir a toda el área administrativa hace referencia que la productividad ha incrementado en función del crecimiento de la población derechohabiente, a la cual se atiende con la misma infraestructura y el mismo presupuesto, algo no favorable para la realidad y demanda actual de los servicios de salud brindados, el resto solo la califica como buena sin conocer el sustento o respaldo para su afirmación.</p>
----	--	--	--	------------------------	---	---	-----------------------	---

<p>incremento de población usuario, y entonces eso se va al cielo, por eso te digo, si nos ha incrementado la productividad pero es bueno y a la vez es malo para nosotros, porque los recursos sobre todo los financieros son etiquetados y son recursos de gobierno federal, y no es tan fácil que logremos que nos amplíen los presupuestos, entonces tenemos que seguir en ocasiones atendiendo a la misma población aunque vaya creciendo, pero con los mismos recursos, y eso te obliga a ser eficiente para que salgas adelante. Normalmente también hacemos esa comparación, cómo va la productividad contra lo que tenemos no, contra los recursos económicos no, y sin embargo, hay otras en las que la productividad nos ha bajado, por ejemplo el número de partos, ha bajado, parecería extraño, pero comparado con el año pasado, tenemos menos partos este año, pero si lo contrastas con la consulta, porque también la consulta de especialidades tuvo un bajón en este año, es raro no, sin embargo, la consulta de urgencias se nos va al cielo, entonces por allí a lo mejor hay algo que podemos hacer, para incrementar nuestra consulta de especialidades, aunque no significa que todo lo que atiendas en urgencias tenga que caer en una</p>				
---	--	--	--	--

Gestión de la eficacia directiva de los mandos medios y su repercusión en un alto desempeño organizacional. 100

especialidad, pero a lo mejor tenemos que mejorar esa parte no, porque las consultas de especialidades y los partos bajaron, pero la consulta nos quita, las urgencias se fueron para arriba, entonces juegas con los números para saber, bueno a lo mejor gaste más porque efectivamente tengo más hospitalizados, pero en teoría también tenías que haber gastado menos medicamento de especialidades no.						
---	--	--	--	--	--	--

19		<p>El servicio, este yo sí estoy convencida de que para trabajar en una empresa de salud, en una empresa de servicio, tienes que tener esa capacidad de poder servir a la gente, sí no la tienes te resulta tedioso, te resulta aburrido, te resulta chocante, yo creo que me ha gustado, me ha gustado servir a la sociedad, yo creo.</p>	<p>Hay pues el, que es lo que me motiva, pues yo creo el trabajo en si mismo, las actividades me gustan, me apasiona el trabajo que se realiza en el departamento.</p>	<p>Bueno este es mi único trabajo que he tenido después de la universidad, y me ha dado muchas satisfacciones, cuanto tengo, cuanto soy, pues se lo debo a mi trabajo, a la institución como tal, y este me ha dado muchas satisfacciones de una forma personal y familiar.</p>	<p>Mira yo desde que ingrese estoy motivada, por trabajar en una institución tan noble, como es el instituto mexicano del seguro social, lo digo honestamente y con mucho orgullo, este, mi motivación, osea yo a diario aprendo cosas nuevas, este sistema como ya te lo dije, cada quincena tiene modificaciones, partes que no que no qué nivel central, que es este, sistemas delegacionales de nivel central no las está poniendo y actualizando, le llaman deles, son actualizaciones del sistema y la verdad está super sofisticado, está muy bien, este, para trabajarlo y además aprendes muchísimo, osea, cosas que ni por nada del mundo yo sabía que existían.</p>	<p>Pues yo creo que la atención al derechohabiente es este es algo, el saber que estamos haciendo un bien a alguien, el saber que estamos trabajando para alguien más, que laaaa la el objetivo es claro, este trabajamos para el derechohabiente, eso es inevitable, este a veces la gente dice no pero como como voy a trabajar para el derechohabiente, como, como que de el , como, efectivamente, yo considero que si el derechohabiente no estuviera, tampoco estuvieramos nosotros, que tenemos que darle el trato de calidad y calidez, digno, para el cual esta pagando, y nosotros estamos como cualquier servidor público para atenderlo. Yo lo único que sé que dentro de cinco años quiero estar de jefa de administrativos, jajajajaja.</p>	<p>Mmm... Ayudar, creo que todo el sector salud, los que estamos aquí la principal función es ayudar, ayudar cada quien en su gestión, cada quien en su área, cada quien con sus normativas, pero creo que todos estamos aquí pues para cumplir con la misión del seguro social no, que es tener bienestar y salud social a toda a toda la población de México, entonces, creo que eso es lo que día a día, impulsa a que el sigamos trabajando, para que todo esté funcionando.</p>	<p>El servicio.</p>	<p>Sabemos que un trabajador motivado es una persona satisfecha y su comportamiento impactara su productividad de forma positiva, al preguntar a los entrevistados lo que les motivaba a seguir laborando en el hospital todos coinciden en que es: servir a la gente, pues te hace una persona útil, te permite aprender cada días cosas nuevas, hacer un bien a alguien que no solamente es el derechohabiente, e, ya que también se ayuda en su gestión a quienes están en sus respectivas áreas, todo lo anterior converge en diferentes satisfacciones en su esfera personal, familiar y social, pues al final se contribuye a tener bienestar y salud a todo la población de Querétaro y de México.</p>

20	Mis expectativas, este pues cumplir con la misión y la visión, yo creo que sí podemos llegar a ser un hospital vanguardista y ejemplo de los servicios de salud en Querétaro, a lo mejor ahorita nos rebasa esa parte en que ya estamos con una sobre demanda, pero este se están haciendo las estrategias para poder ser un mejor hospital, yo creo que sí lo podemos lograr.	Ah, pues mantenerme como hasta ahora, mejorar los procesos en los que no hemos podido terminar o afinar por alguna situación, e sobre todo lo que ha afectado en el departamento fue la falta de cobertura de una plaza, las actividades se realizan muy probablemente falta este definirlas más claramente. No las actividades en el entendido de que esa plaza ya no se va volver a cubrir para que una vez que ya estén totalmente definidas, y que las asuma cada persona pues ya nada más darle la supervisión y cumplimiento.	Mis expectativas, yo creo que en este caso es la superación laboral y personal y colaborar con mi entorno que es el hospital, con mis compañeros, con mis jefes, para cumplir la misión y la visión.	Pues que todo salga bien, que sigan los procesos al 100 por ciento, este que mis compañeros, sigan adelante como un equipo que somos, equipo de trabajo y no un grupo de personas trabajando cada quien por sus propios intereses, eso es lo que más me interesa, osea que haya un equipo de trabajo que todos jalemos el remo al nivel osea, al mismo tiempo todos.	Afianzarme en mi puesto de servicio, tengo dos años en este puesto pero pero este puesto es de conocer día a día, este tratar con el área humana es muy importante, es es el tratar con el ser humano es irlos conociendo, irse adaptando, es mejorar, tenemos un objetivo este año y el objetivo es queee que los operadores de ambulancia sean unas personas que a simple vista la imagen que ellos proyecten sea la persona de confianza, sea la persona en la que yo puedo depositar mi salud, en la que sé que me va llevar al área correcta y que de igual forma voy a regresar a mi casa bien.	Seguir con las remodelaciones, creo que por los años de vida del hospital que ya tiene 50 años, pues yo como mantenimiento es muy problemático porque son instalaciones con las que se inauguró, entonces se tapa todo, se rompe todo, tapas uno y se destapa en otro lado, entonces creo que un gran reto y una gran ayuda para toda la población de Querétaro sería, seguir con las remodelaciones como fue ahora quirófano, como fue la terapia, las salas de espera, este año esperemos que nos autorice remodelar todo el quinto piso, todo un piso completo de hospitalización que es el área de pediatría, porque pediatría, no es porque lo necesite más que otros pisos, simplemente porque la logística para cambiar tuberías debe de ser de arriba hacia abajo, entonces por eso es que empezamos por quinto piso y esperemos también eee rayos x, rayos x en acabados porque es mucha la imagen que se ha dejado de de trabajar en ese servicio.	Buenas.	Buscando conocer e identificar las expectativas de los entrevistados para el año en curso dentro de la empresa, se identifica en todos el deseo por contribuir al cumplimiento de la misión y visión del hospital, a través de equipos de trabajo funcionales, en los que se permite la superación laboral y personas de todos los que colaboran en el hospital, impactando la imagen institucional en las instalaciones y todo el personal, pues con 50 años de vida y una demanda que rebasa la capacidad actual son un reto posible a vencer para ser un hospital vanguardista y ejemplo de los servicios de salud en Querétaro.

	Pues creo que puede mejorar, osea es la adecuada o está de acuerdo a los indicadores, pero puede mejorar en el sentido de, si analizamos un poco lo de que actividades realiza cada quien igual se pue-den, se pueden aumentar.	Pues creo que puede mejorar, osea es la adecuada o está de acuerdo a los indicadores, pero puede mejorar en el sentido de, si analizamos un poco lo de que actividades realiza cada quien igual se pueden, se pueden aumentar.	La productividad del departamento va en función de lo que vamos teniendo, lógicamente, creo que en esa cuestión hemos tenido un avance significativo, en relación a otros años, en cuestión de bienes tenemos un noventa y ocho por ciento de avance en la regularización de los bienes, y en el área de contabilidad creo que vamos por muy buen camino. El hospital en general, bueno, la situación del hospital es pues todo mundo sabemos es un hospital que está rebasado, mejor dicho, está rebasado en la utilización de su infraestructura porque está programado para un determinado número de derechohabientes y pues como hemos visto verdad, el crecimiento de Querétaro poblacionalmente te hablando y usuarios es gigantesco, entonces, pues se requiere de otro hospital de las mismas características para poder atender al derechohabiente como debe de ser, entonces creo que el esfuerzo que estamos haciendo es este mayor y ojalá se pudiera dar una solución a esta situación.	Mira del hospital no estoy enterada al 100 por ciento porque precisamente las juntas que va pues es el contador, pero lo que es personal aquí del hospital, hay muchísimos buenos resultados de acuerdo a las auditorias que nos han hecho, recientemente, hace una semana tuvimos una y salimos muy bien, en estadísticas y todo.	Buena. Lo considero bueno porque se atiende al 100 por ciento a los pacientes, se surte al hospital de ropa limpia ahora sí que a lo mejor no al 100 por ciento por que a veces la existencia de ropa va mermando, porque la ropa tiene una vida útil, la ropa tiene un ciclo de vida, el cual si una prenda se va lavando tres veces al día claro que va sufrir cierto desgaste, pero con lo que tenemos, este salimos y pues siempre al 100% por ciento, siempre se traslada. Del hospital, yo considero que es buena, dentro de lo que cabe, dentro de lo que cabe, este que veo, que es una institución muy noble que le brinda la atención este al derechohabiente dentro de las posibilidades.	Creo que no es buena, pero siento que es por lo mismo de la limitante que nos arrebaza la producción, la capacidad a la necesidad del estado. Que quiero decir, que aunque nosotros en general todo el hospital trabaja para que se tengan en no sé, este, más cirugías, pues desgraciadamente el número de derechohabiente nos arrebaza, nos arrebaza, nos arrebaza, nos arrebaza, en todos los servicios, creo que eso no nos ayuda mucho, aunque nosotros estemos trabajando todo el tiempo, por la misma necesidad de o más bien por la misma población de derechohabiente, siempre vamos a estar al tope, nunca vamos a acabar, nunca, nunca, porque la capacidad del hospital ya fue superada.	Buena.	Respecto a la productividad de cada departamento, es importante mencionar que todos los entrevistados mencionan como realidad que la capacidad de recursos con que opera actualmente el hospital se encuentra rebasada, únicamente un jefe de departamento refirió la forma en que se mide por trabajador su desempeño, cosa que no ocurre en el resto de los departamentos, y existe la afirmación de no ser una productividad adecuada y que por lo tanto debe ser mejorada.
21								

			En el último año, 2013, creo que son dos.	En, si no mal recuerdo fue como en noviembre del año pasado. El curso fue stan alone y es que fueron como seis cursos, gestión, dirección, este dinámica de grupos, aaaa, trabajo en equipo, mmm ¿Cuál otro fue? Recursos humanos, me falta uno, es de habilidades también en el trabajo y falta uno, uno, me falta, bueno ahorita no lo recuerdo, pero si fueron como nueve en el último año, uno en secuencia, uno tras otro.	Me parece que fueron dos. En todo el año.	Ninguno.	No me acuerdo.	Considerando la capacitación como un incentivo motivacional para incrementar su desempeño como jefes de departamento, únicamente tres entrevistados afirmaron haber participado en alguno de habilidades directivas, identificando que el resto tiene más de dos años que no recibe una capacitación que les permita actualizar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades personales y de dirección, se puede afirmar que no existe a la fecha ningún programa que les prepare para ser jefes.
22								

	<p>El valor agregado, pues mmm... que en su mayoría somos personas que venimos de la operación, no somos, todos los jefes de servicio que estamos ahorita encargados de todas las áreas operativas, somos gentes que venimos de la operación, somos gente que conocemos perfectamente el instituto en cuanto a normas, en cuanto a leyes, en cuanto a todo lo que nos rige, somos personas que venimos desde abajo y conocemos la operación perfectamente, eso sí lo tomamos en cuenta, me parece que sí podría ser un plus porque actualmente quedan muy pocos jefes de servicio que hayan sido hacendados con esa trayectoria de, por así decirlo de 20 años, he si mal no recuerdo solamente la jefe de servicios de servicios generales y el jefe de conservación tienen menos de diez años en el instituto, los demás tenemos más de veinte años trabajando para el instituto y lo conocemos perfectamente, yo creo que si es un plus, para mí es un plus el hecho de que todos seamos jefes que han ido escalando poco a poquito y que conocemos entonces desde que se hace en un área de oficina de servicios básicos, hasta ahorita que se hace como un directorio, te da otra sensibilidad y te da otra, es otra capacidad también de poder entender a la gente y de que también te da esa chispa de</p>	<p>Pues el conocimiento del área, porque a veces se encuentra uno, áreas donde hay un desconocimiento o de la normativa y de los procedimientos, y yo creo que en este caso, con nosotros este hemos tratado de apegarnos y de que todos tengan conocimiento de los manuales de procedimientos en base a los cuales estamos trabajando.</p>	<p>Yo creo que el valor agregado es la cuestión del control y análisis del gasto, finalmente nosotros sabemos por medio de ellos, y la información que nos proporcionan de las áreas de finanzas delegacional y de abasto, sabemos de antemano como va generándose la situación del gasto, en relación al presupuesto y nosotros retroalimentamos a las áreas, para que ellos nos retroalimenten a su vez, de porque están sobre y sub ejerciéndose.</p>	<p>¿A que te refieres con el valor agregado?, osea, ¿Cómo nos ve la gente?... pues anteriormente cuando yo llegue a este departamento hace como seis siete año, la verdad de flojas todo el mundo no bajaban a la gente que actualmente estaban laborando aquí, pero ahora se ha como bajado mucho el índice de reclamaciones, los este las dudas son atendidas inmediatamente, osea, los comentarios son muy buenos, positivos. Se atienden en tiempo y forma y además de que se resuelven en tiempo y forma, osea todo dentro de lo que marcan los mismos lineamientos del área de personal.</p>	<p>Es un departamento clave, es un departamento esencial, de hecho estamos considerados como un departamento prioritario, considerado dentro de las áreas de enfermería y de servicios médicos, así está catalogado.</p>	<p>El valor agregado, aunque no somos un servicio o un departamento de salud, creo que tenemos mucha relación de que todo el hospital funcione, porque somos el corazón, somos el corazón, yo siempre pongo este ejemplo cuando platico con la gente que va ingresando al hospital, que toda unidad es como un corazón, tiene, perdón como un corazón, como un cuerpo humano, el cuerpo humano pues necesita un aseo para poder estar bien y entra servicios básicos, el cuerpo humano necesita alimento para poder tener fuerza, entra nutrición, el cuerpo humano si le duele algo pues necesita ir al médico para que le chequen, que es toda el área médica, pero esencialmente para que el cuerpo humano tenga vida, pues necesita un corazón no, que es el que suministra toda la sangre en este caso el corazón de un hospital es casa de máquinas, casa de máquinas es depende de conservación que es en donde se suministran todos los fluidos, de allí, se manda agua para todos, agua fría, agua caliente, vapor, de allí se manda vapor tanto para esterilizar todo el instrumental para las cirugías, para hacer la comida, para hacer los estudios de laboratorio, este pues la luz para todo el hospital para que todos tengamos luz, este oxígeno no se diga, todo todo el oxígeno osea todos los</p>	<p>Bueno. Muy bueno.</p>	<p>La antigüedad y experiencia en los cargos desempeñados por los entrevistados, en su historial laboral dentro de la institución, reflejan el conocimiento y ubicación de las áreas a su cargo y su impacto respecto al resto de la organización, proyectando que cumplir con los objetivos y actividades propias de cada departamento, contribuyen en la labor final de salvaguardar la vida de los pacientes.</p>
23								

<p>saber en qué momento la gente te está diciendo algo que no es no, y puedes decidir, tomar una decisión segura y cierto de lo que estás haciendo porque, bueno al menos en mi caso soy una persona que inicie como auxiliar administrativo, posteriormente fui avanzando y he estado en áreas como un área de abastecimiento, un área de adquisiciones, un área Administrador de unidad médica, auditor, entonces creo que si es un plus el hecho de que alguno de nosotros hayamos tenido toda esa formación dentro del instituto, por supuesto.</p>			<p>fluidos salen de casa de máquinas, entonces creo que si aunque no estamos directamente en contacto con el paciente, pero tenemos mucho que ver para que el objetivo que es salvar p salvaguardar la vida de alguien pues se vea, se cumpla.</p>	
---	--	--	--	--

24	<p>Superviso los jefes de servicio, tengo unas cédulas en las que están descargadas por así decirlo, registradas, las principales actividades de cada uno de ellos y periódicamente aplico esa cédula, es como decir, ver si están, esa cedula obviamente está basada en el manual de organización de unidades médicas de segundo nivel, es decir, en ese manual vienen especificadas cada una de las funciones de los jefes de servicios, y yo superviso que ellos cumplan cada una de esas actividades, no al 100%, porque algunas son abstractas por así decirlo, bueno no abstractas, sino conllevan muchos procesos para poder cumplir con esa actividad, pero en el momento en que ellos me comprobaban que están de alguna manera inmersos en ese procedimiento, yo puedo considerar que está atendiendo esa actividad, pero es a través de unas cédulas que yo les aplico periódicamente, para saber si están cumpliendo, precisamente con ese manual, a lo mejor hay otros manuales que están relacionados con ese, pero ese es el principal, es el manual de organización de unidades médicas de segundo nivel, y le corresponde a este hospital.</p>	<p>¿Cómo lo hace? con el programa de trabajo y la realización de las actividades, que se cumplan en los plazos establecidos.</p>	<p>No lo estoy llevando acabo todavía, pero si es muy buen punto para tomar en cuenta.</p>	<p>Cómo te comentó nuevamente el SIAT, nos da la oportunidad de auditarlo, tienes este, el sistema tiene que son programas que yo puedo este correr y los estoy auditando, osea el me dice, me da una serie de listados, pues yo los analizo y me puedo dar cuenta si hay algún error o detectar errores previos antes de que sean impactados en nómina.</p>	<p>Tenemos personas a cargo, por ejemplo en la ropería hay una persona que se queda, nosotros comúnmente le llamamos que en la parte de arriba, que es el frente de laaaaa de la bodega de ropería, él se encarga de verificar que efectivamente se manden las maletas a la planta de lavado y que regrese de igual manera la ropa limpia, en el caso de los operadores, ellos se reportan, diariamente en la oficina y en base a su bitácora de servicio y su horario de trabajo, las chicas del conmutador que también dependen directamente de esta oficina, acudo directamente al conmutador, porque es un área delicada y allí no puede entrar cualquier persona, es son áreas restringidas, más sin embargo, se les da se les brinda día al día la atención de estar presente para ver que necesiten o que requiera el servicio. Ropería, este nada más es ropería, operadores de ambulancia, operadores telefónicos y los recibos y todo, pero todo lo administrativo lo llevamos directamente aquí en la oficina, de eso me encargo yo. Pero yo no, cuando estas en la parte operativa, es un mundo, es otro mundo, es un mundo paralelo. Si, tienes que tener la parte</p>	<p>Se hacen programas de trabajo por técnico y eee... se le toma especial importancia a lo de equipo médico porque son los que, los equipos que deben estar al 100 por ciento para que en las cirugías o en algún diagnostico en la toma de decisiones para saber que hacerle a los pacientes, que estén funcionando y sean confiables, digo no es porque pues el técnico polivalente sea menos importante no, pero, primero hay que hacer el objetivo del instituto no, es la salud, entonces hay que tenerle principal supervisión a equipo médico, este casa de máquinas que también es algo muy importante y allí todas las categorías que son inferiores. Y todas las demás áreas las supervisa, el subjefe, el subresidente de conservación, exactamente, justo esto va de la mano con las órdenes de servicio que se mencionaba hace un rato, porque ellos en sus mantenimientos preventivos deben de ir todos los días, todos, todos los técnicos tienen una actividad diaria, desde el técnico polivalente que es la categoría más baja de todo el escalafón hasta los técnicos de equipo médico, tienen una rutina, una actividad diaria que deben de pasar en equipo médico todos los que son categorías de equipo médico son diarios, diarios, diarios,</p>	<p>Con los resultados.</p>	<p>La forma en que se supervisa el desempeño de todos los que colaboran en cada departamento es variada, se utilizan cédulas en las que se registran las funciones de cada jefe de servicios, los tiempos en que deben cumplirlas y fechas en que son ejecutadas realmente; en el caso del área de personal se audita el sistema que se alimenta de forma diaria, por cada una de las mesas de trabajo; también se usan programas y bitácoras de servicio en las que se lleva un registro de quien, cuando y como se atienden las órdenes de servicio recibidas por el área médica; un entrevistado manifestó que no supervisa a su personal, y uno más se limitó a informar que supervisa con los resultados.</p>
----	---	--	--	--	---	---	----------------------------	--

				<p>sensible, pero también saber decir no y sostenerle, a veces hijole a veces te ha costado decir o quieres decir que si aunque dije que no, porque tienes que ser, a veces tienes que dejar un precedente que los marque también a ellos y no nada más a mí, sino que también ellos que digan hice algo mal y porque.</p> <p>en la mañana y en la tarde pasar a checar los equipo y en otras áreas hacen como una rutina de revisión de extintores, es una vez al mes porque sí es prioritario pero la actividad o el voltear un extintor este no lo permite que sea una vez al mes no, no, no tiene que ser obligatorio todos los días, el encendido y apagado de luces por ejemplo debe de ser igual diario, para tener este ahorro, ahorro de energía tanto económicamente como para ayuda al planeta no, que no estén todas las luminarias prendidas todo el tiempo.</p>	
--	--	--	--	---	--

	Bimestral.	Semanal y mensual, es que básicamente es mensual porque, porque la mayoría de los reportes y de la información que se genera en el departamento es mensual, sin embargo, para tenerla esa información mensual, hay que trabajar la durante todo el mes, en las actividades diarias también, que tienen algunas personas en específico, que atienden a los derechohabiientes y al personal del hospital.	Hay una encuesta de la secretaría de la función pública que nos llega, y creo que es el único cuestionario que hemos llenado para medir, sí, cada año, ya llego este año creo.	Cada quincena.	Cada cuatro meses, de hecho ha habido reconocimiento s al personal de dos tres servicios.	No, casa de máquinas y equipo médico es diario, diario, diario se tiene que checar se tiene una bitácora en casa de máquinas en donde se deben enlazar turno por turno, las actividades y los pendientes, e de igual manera en equipo médico tenemos gente en el matutino y en el vespertino y sub residente en el matutino y en el vespertino, justo se solicitó que fueran distribuidos así para tener un mayor control de las actividades tanto de equipo médico como de plomería, digo también es muy importante plomería, electricidad, los técnicos mecánicos que son los que soldan, fijan, es un poco más de herrería y cancelería, pero pues si no trabajamos todos al parejo.	Diario.	Aunque no se refieren premios o algún reconocimiento por un desempeño destacado, encontramos que se evalúa de forma periódica el desempeño individual de todo el personal, bimestralmente en una reunión con todos los jefes de servicio a todo el hospital; por su parte, en cada departamento se utilizan tiempos distintos: de forma diaria las áreas de conservación y abasto, quincenalmente el área de servicios personales, mensualmente el área de servicios generales, así como semanal y mensualmente el área de finanzas y sistemas.
25								

26	<p>Desafortunadamente en este momento, no tenemos un programa de recompensas para directivos, este está planteado, es una de las líneas estratégicas de la jefatura de prestaciones médicas: implementar un programa de incentivos a los directivos, una cosas así, y han iniciado este año, pero con incentivos a directivos médicos, yo espero que pronto también estemos considerados los administrativos, pero no, en este momento no, pero como es una de las líneas estratégicas de la jefatura de prestaciones médicas, pues yo confío en que también los administrativos pronto vamos a tener que ser reconocidos en esa parte, ya iniciaron, yo estuve presente en una reunión en el mes de febrero, en donde algunos directivos médicos que obtuvieron los mejores indicadores de desempeño, les hizo un pequeño reconocimiento el jefe de prestaciones médicas con un diploma, por así decirlo, pues un reconocimiento no, pero solamente inicio ahorita con médicos, pero yo espero que pronto también lo administrativos podamos gozar, es algo muy pequeño, pero a lo mejor este, pero por pequeño que sea, vale la pena que alguien se tome el atrevimiento de reconocer tu labor, al interior del hospital no lo hay, pero como es un alinea estratégica, te repito, yo espero que pronto</p>	<p>Ah, en el hospital hay una, cada año se está celebrando el aniversario del hospital y en ese mismo, en ese misma fecha se le da un reconocimiento a las personas que durante el año trabajaron y realizaron sus actividades en base al, al programa de trabajo o pidieron a parte o aportaron algo más a las actividades que tenemos señaladas.</p>	<p>¿Cómo se recompensa? pues no, no hay recompensa.</p>	<p>Pues mira primeramente les agradezco mucho que sean un equipo, porque es un gran equipo para mí, la verdad, yo digo que sin ellos yo no podría sacar esto adelante, yo sola no podría, yo necesito la fuerza de trabajo de mi gente, pues para poder cumplir precisamente las metas que están establecidas, porque tenemos fechas de cierres, sí, yo no puedo cerrar cuando yo quiera, como ya te comentaba, son procesos establecidos por el área delegacional, si me dicen hoy se cierra, hoy se cierra, y la verdad es el esfuerzo y gracias al esfuerzo de todos los que laboramos aquí, porque si es una gran carga de trabajo, ahora este la recompensa, pues para empezar el agradecimiento y en segundo lugar yo creo que cuando no se navidades, algún premio en especial a alguien por su buen desempeño, un reconocimiento, osea, nunca pasa desapercibido el esfuerzo de cada quien.</p>	<p>Con reconocimientos, se hacen oficiales, de manera oficial, en el cual el delegado es punto claves, el director del hospital por supuesto, es la persona que les entrega su reconocimiento y allí yo creo es una satisfacción para el trabajador el saber que su jefe directo le está reconociendo y que alguien más en otro nivel también reconoce su labor. Esta evaluación la manejamos por escrito, la documentamos en base a la productividad del de del trabajador, como se desempeña en su área laboral, como es también como persona, porque eso influye mucho, más en esta área, porque tenemos contacto directo con el paciente. Todo eso influye en el tener reconocimiento hacia el personal.</p>	<p>Creo que la mejor recompensa, que todos que nos gusta en el hospital o al menos en este departamento es el reconocimiento, y afortunadamente , este se tiene se tienen los comentarios buenos, claro también hay comentarios malos, pero en su mayoría e siempre son buenos, siempre las autoridades cuando vienen a hacer recorridos, cuando vienen a hacer las supervisiones, cuando tenemos visitas importantes de tanto del mismo estado de Querétaro como el gobernador, como la esposa del gobernador, como el director general del IMSS, que ya vino en el mes de febrero, pues es bonito que reconozcan el trabajo de conservación porque las instalaciones a pesar de la edad del hospital, pues está bien conservado, entonces creo que esa es una buena una buena, este como se llama, se me fue la palabra, un no es motivación, es no sé una causa para que todo el equipo siga trabajando fuerte.</p>	<p>No. Esa no la contesto.</p>	<p>A la fecha no existe ningún programa de recompensas por sus desempeño a los directivos, únicamente existe para el área médica, por lo que se tiene como línea estratégica por parte de la jefatura de prestaciones médicas la implementación de alguno, que permita reconocer para motivar la labor de los jefes de las unidades administrativas, únicamente cada año con motivo del aniversario del hospital se entrega un diploma a los trabajadores que previamente fueron evaluados y elegidos al interior de cada departamento como elementos que contribuyeron de una forma destacable en el cumplimiento de sus actividades para el cumplimiento del programa de trabajo anual.</p>
----	---	--	---	---	--	--	--------------------------------	---

podamos tener un programa así.						
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--

27	<p>Bueno cuando ellos este, lo hago de manera verbal, no considero yo ser una persona, que no sepa reconocerlo, yo creo que, no sé, a lo mejor las entrevistas que ya te dieron ellos dicen otra cosa no, pero este, sí les hago saber cuándo hicieron algo bien no, yo creo que no te debes de acordar de tus subordinados solo cuando lo hacen mal, que normalmente sucede no, pero cuando ellos hicieron una buena tarea, sí acostumbró decirles gracias o que bueno, o precisamente digo que mi autoridad no se ejerce lineal, sino consensuada en su mayoría, porque tomo en cuenta la experiencia de ellos, me parece que es buena, y como solamente se dedican a esa parte del proceso, por ejemplo en el caso de, no sé, voy a hablar de abasto, como solamente se dedica a esa parte de abasto, a ver el abasto de todo el hospital, por eso tomo mucho en cuenta su opinión, no quiero decir que tenga yo que tomar siempre la decisión lineal, no, porque los expertos son ellos, entonces, siento que de alguna forma ellos se sienten valorados si yo les tomo su opinión, ellos se sienten no ignorados, ellos se sienten como que no tengo yo que tomar siempre las decisiones, nada más porque así tenga que ser, no, ellos también y saben que en el momento en que yo estoy dando una indicación lineal, es porque así debe de ser,</p>	<p>¿Qué me deja? que no todo está escrito, que siempre hay circunstancias o situaciones nuevas en las que se puede mejorar, siempre hay nuevos retos por superar, y qué el trabajo no es monótono, que siempre puedes mejorar en diferentes áreas, he no puedes llegar nunca a decir ya lo sé todo, porque siempre hay algo más que aprender, en el trabajo con los demás pues que uno no se puede detener a decir bueno pues ya hice todo lo que podía o que todo está bien no.</p>	<p>Pues en forma personal, y yo trato de dar la cara por la institución, institucionalmente hablando no hay un reconocimiento, pero de antemano yo les digo: gracias por tu esfuerzo, que bueno que me estas apoyando y que bueno que estás haciendo bien tu trabajo.</p>	<p>Pues mira, para empezar les dieron un curso de motivación personal, a la que yo también fui invitada, este yo creo que nuestra mayor motivación, es ver que la gente al recoger por tarjetón, está recibiendo y percibiendo lo que realmente se merece, el verles la cara de satisfacción a las personas, yo creo que nos llena de satisfacción a todos, y lo hemos comentado, el no tener reclamaciones los motiva a ellos muchísimo.</p>	<p>Pues ellos saben que aquí por ejemplo los operadores de ambulancia, que esto es cuestión de tiempo, que ellos entre más rápido lleguen al derechohabiente aquí no se puede motivar económicamente porque ya tenemos un estatus de nuestro salario, no hay como tal el que haga el que tenga más productividad va tener un incentivo, tampoco lo podemos gestionar, pero he, se me olvido, perdón se me olvido ahorita que entro esta muchacha, ¿cuál fue? Me gusta siempre que tenemos una diferencia de ideas, me gusta reunir a la gente para hacerles entender no el problema, creo del seguro social no es tanto el que no se sepa trabajar, sino yo creo que ya es más culturalmente, en los nuevos las nuevas generaciones venimos muchos de hijos de trabajadores del IMSS, entonces sí por allí ya desde casa o desde la amistad o nuestro conocimiento que trabajo en el IMSS, antes de que entremos a trabajar ya nos dice que es lo que hay que hacer en situaciones, si te mandan a que haces una actividad que no te corresponde, si te mandan a que haces una actividad en tu jornada laboral, si desde casa nos dan estos malos ejemplo creo que como trabajadores, ya llegamos con ese predispuestos a que el famoso no me toca que es muy famoso en el seguro social o en muchas</p>	<p>Pues mi manera de trabajar siempre ha sido motivacionalmente por así decirlo, el aparte de que, aparte de que él se, digo desgraciadamente aquí no se puede motivar económicamente porque ya tenemos un estatus de nuestro salario, no hay como tal el que haga el que tenga más productividad va tener un incentivo, tampoco lo podemos gestionar, pero he, se me olvido, perdón se me olvido ahorita que entro esta muchacha, ¿cuál fue? Me gusta siempre que tenemos una diferencia de ideas, me gusta reunir a la gente para hacerles entender no el problema, creo del seguro social no es tanto el que no se sepa trabajar, sino yo creo que ya es más culturalmente, en los nuevos las nuevas generaciones venimos muchos de hijos de trabajadores del IMSS, entonces sí por allí ya desde casa o desde la amistad o nuestro conocimiento que trabajo en el IMSS, antes de que entremos a trabajar ya nos dice que es lo que hay que hacer en situaciones, si te mandan a que haces una actividad que no te corresponde, si te mandan a que haces una actividad en tu jornada laboral, si desde casa nos dan estos malos ejemplo creo que como trabajadores, ya llegamos con ese predispuestos a que el famoso no me toca que es muy famoso en el seguro social o en muchas</p>	<p>Un buen ambiente.</p>	<p>Para motivar al personal a ejecutar sus actividades de una forma óptima, varios de los entrevistados agradecen de forma verbal y le reconocen al interior de los departamentos frente de sus compañeros con palabras de agradecimiento por su esfuerzo, concientizándolos de que su trabajo es importante y trasciende para conseguir el agradecimiento tanto del derechohabiente y como se sus familiares, y de todo el mundo, promoviendo a la par un buen ambiente de trabajo que les permita apoyar a todos haciendo bien su trabajo, disminuyendo el número de quejas o reclamaciones, lo cual también se convierte en una fuente de motivación, así mismo, se distingue la importancia de tomar en cuenta la opinión de todos en su carácter de jefes de área para decidir sobre las acciones y actividades que afectan el quehacer diario del hospital, eso les motiva a llevar bien las cosas y no sentirse ignorados, pues se les hace saber cuándo hicieron algo bien y cuando no.</p>
----	---	--	---	---	--	---	--------------------------	---

	<p>pero la mayoría de las ocasiones trato de tomar su opinión y creo yo que eso también los motiva a llevar bien las cosas, porque saben que sí en algún momento también ellos pudieran tener algún error, porque somos humanos y lo podemos tener, van a contar con mi apoyo y lo vamos a poder solucionar.</p>	<p>de la mujer, esa es una realidad, entre más va 'pasando el tiempo, los hombres se van haciendo más dependientes y la mujer al contrario más independiente, entonces como hombre si dices necesito, necesito, te necesito, te quiero, te quiero porque te necesito, y la mujer al contrario, te necesito porque te quiero, que es muy diferente, y eso fijate yo lo he visto con los señores, yo lo veo al día y problemas existenciales de todo tipo osea lo que menos te puedes imaginar, pero el tratar de llevar la gente el tratar de sobrelevar la gente, de saber, este aquí es como el medico tú vas a venir a decirle a ti que te duele, pero yo también soy ser humano y a mí también a me duelo, entonces el medico también necesita de otro médico. Si mira, aquí, aquí yo creo que tienes que ser no amigo, porque no puedes ser amigo de tus subordinados, eso sí, es una parte es como en una familia, y yo siempre se los he dejado bien claro, esto es como una familia, si la mama o el papa está mal y en este caso yo estoy mal, ellos por consecuencia van a estar mal, porque son las personas que dependen de mí, es como en el ámbito familiar, pero si yo veo que anímicamente</p>	<p>entidades de gobierno, entonces, siempre me ha gustado trabajar más en concientizar al trabajador porque mucha gente piensa que como no somos médicos, pues no somos importantes sino se mueve la gente o no le pasa nada al derechohabiente , entonces creo que me ha funcionado hasta lo que llevo de de responsable de una residencia de conservación, hacerles entender que somos importantes tanto en técnicos como en limpieza , que en servicios básicos es la categoría primera del escalafón del seguro social, pero no por eso somos menos importantes, es venderles la idea de que somos tanto el que limpia como el que opera, somos igual de importantes, no por que nosotros no sepamos o tengamos el conocimiento de área médica significa que somos una categoría que se nos hace menos, entonces es muy importante eso no, hacerle creer al trabajador que somos importantes, es una categoría importante, y que de nosotros depende mucho que tanto el derechohabiente como los familiares, como todo el mundo, este, agradecidos con el seguro social.</p>	
--	--	---	--	--

				<p>están bien, que físicamente están bien, no va haber problema, todo va caminar como debe de ser, aquí hemos tenido casos muy especiales Ramón, muy muy especiales, este por alcoholismo, por drogadicción, por esteee porque son problemas familiares muy fuertes de que no se ellos son hombres y es cuando tú ves que el hombre es un poco más débil y que se rompe muy fácil y que a veces sí se va escuchar feo pero que la mujer si es de carácter, es de carácter que dices caray, pues si no se puede por esta vía le busco por la otra no, y se tiene que poder porque se tiene que poder, y el hombre no, yo lo he visto aquí ramón, yo lo he visto osea, yo lo he visto desbaratarse a un hombre de 50 años, desbaratarse como niño, mas sin embargo, yo como les digo, no pasa nada.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

	Tengo agendados, la mayoría de mis reuniones las tengo agendadas, porque sí la llevo, el director del hospital anualmente se encarga de hacer la lista o el, pues si, la lista de todos los comités y todas las reuniones que ya tenemos programadas, porque tenemos muchos comités, que tenemos que cumplir como hospital, anualmente él a principios de enero, nos hace llegar esa lista y ya con la lista que nos pasa, yo voy agendando mis, ya si surge alguna este situación relevante la vamos apuntando aquí, por ejemplo aquí tengo una que hicimos, ya las voy apuntando pero la mayoría ya las tengo agendadas, para saber a qué me tengo que dedicar ese día o a que no puedo dicar ese día no.	No.	Sí.	Sí, sí. Pues eso es revisable todos los días, llevamos una bitácora donde anotamos todo, por decir las actividades, los asuntos, los errores de programa, he todo lo que mueve personal o cuando se mete a nivel central, porque todo el tiempo estamos monitoreados por nivel central.	Sí, sí llevo una agenda.	Agenda. Sí.	Sí.	Solo una persona entrevistada refirió que no lleva una agenda o bitácora de sus actividades, destaca que el resto tiene implementado el uso de una para dar seguimiento a los asuntos a su cargo, lo cual refleja que administran su tiempo para cumplir sus actividades y las del equipo.
28	No del todo, no del todo, los que nos dedicamos realmente al servicio pues no creo que seamos tan comunes, porque insisto, no a todos nos gusta esto de servir a los demás, no a todos nos gusta esto de poder este, de poder ser útiles a los demás no, no, normalmente, que en su mayoría yo creo que todos trabajamos en una empresa de servicio no, porque todo es un servicio, si tú vas a, no sé, a la compañía de luz, pues es un	Soy una persona común que realiza una tarea fuera de lo común, sí, porque siempre trato de que aun estando, bueno no aunque esta sino que se cumpla aparte de que se cumplen los manuales y procedimientos, es ver que se cumplan de la manera más eficiente y que si se pueden mejorar o si hay algo que se pueda, no desviándote de la norma ni del procedimiento, que puedas mejorar, siempre he	A caray, pues soy una persona común que sí, porque finalmente nadie es indispensable, todos somos sustituibles en función de la preparación que cada individuo tenga en su entorno ósea, nadie es indispensable.	Soy una persona común que realiza una tarea fuera de lo común. Pues sí, soy una persona común que realiza una trabajo fuera de lo común porque yo nunca creí cuando yo entre al instituto mexicano del seguro social, como te digo, una institución tan noble, que hubiera muchas oportunidades para salir adelante, yo entres como asistente y después como AUO, y después gracias a mi desempeño laboral, pude aspirar a una	No. No. No me identifico con esa frase, no yo creo que soy una persona, no común, no común yo creo que para cada área tiene que ser una persona específica, este, también creo que el ser dí a dia en una mejor conocer más es muy importante, yo creo que ser común es conformarme con lo común y yo aquí quisiera lo mejor para mi servicio igual para el personal que	Sí, sí me considero una persona común como cualquier ser humano que lo que no a menos de que tenga tres ojos y dos corazones y ese tipo de cosas, no sería alguien común, soy común como todos, también enfermo, también tengo problemas personales, económicos, este de todo tipo y, pero si creo que este trabajo necesita ese plus, ese plus de de con tantas limitantes tanto económicas como de conocimiento como de falta de	No la contesto. Es personal.	Al cuestionar a los entrevistados si se identificaban con la frase: "Soy una persona común, que realiza una tarea fuera de lo común", cuatro afirmaron identificarse por que comparten las mismas condiciones que los demás, y ello incluye las limitaciones o carencias de herramientas en el desempeño de sus actividades, por lo que tienen que dar un plus, aunque eso incluya a veces no cumplir los
29								

<p>servicio, sí tú vas a la compañía de agua, pues también es un servicio, pero no, no siempre, yo creo que los que trabajamos en una institución de salud no somos tan comunes, porque nos tiene que gustar, aunque no digo que a todos los que estamos en este momento nos gusta, pero no podemos ser tan comunes, no cualquiera es servidor público, y no podemos ser tan comunes, porque entonces no habría una ley que nos dijera a nosotros, como tenemos que ser como servidores públicos, no habría y sin embargo hay una ley que dice, como tenemos que ser como servidores públicos, entonces, no creo que seamos tan comunes, y si nos debe de gustar, nos debe de gustar esto, hay una ley que se llama ley federal de responsabilidad s administrativas de los servidores públicos, a que nos estamos obligando y también hay un código de ética para los servidores públicos, eso significa que debes de tener ciertos valores y ciertas características para ser un servidor público, no cualquiera podríamos ser servidores públicos, entonces no creo que seamos tan comunes.</p>	<p>Haciendo una tarea fuera de lo común, posiblemente, porque insisto no a todos nos gusta, no todos nos queremos dedicar a esto, aun ya dentro del instituto hay mucha gente</p>	<p>tratado que sea, de realizarlo.</p>		<p>confianza, y por eso gracias a todas las oportunidades que te da el instituto y a mi desempeño laboral es que estoy donde estoy.</p>		<p>depende de mí, de hecho ellos comentan que a veces la imagen que yo les comento que la imagen que proyectamos tiene mucho que ver, en nuestro estado físico, animico y así es que la imagen que proyectemos va ser la imagen que reflejemos al derechohabiente, que es muy importante, si el</p>	<p>derechohabiente ve que somos personas no sé, bien cuidados, organizadas, le vamos a dar la confianza que él requiere, el decir es una persona en la cual mi saluda está en sus manos y adelante.</p>	<p>cae bien, es hay que tratar de poner a alguien que nos va ayudar, que nos va hacer la vida o al menos en la jornada laboral menos pesada no, eso es el chiste es de que tengamos gente o hacernos de gente que me diga como sí no que me diga cómo no, porque para que me digan el cómo no, pues también yo sé cómo no se pueden hacer las cosas, o porque no se pueden hacer las cosas, pero si uno busca ese tipo de gente, pues nunca vamos a salir, siempre vamos a estar atorados, atorados, atorados, si en cambio, vemos la visión del personal nuevo como es tu caso que nos conocimos en san juan, al igual que yo empezamos de servicios básicos, pero creo que afortunadamente pudimos estudiar y afortunadamente porque hay otras personas que no lo pueden hacer, pero no por eso somos más ni menos personas, seguimos siendo una persona común, pero creo que nuestra visión es hacer algo diferente no, es es cambiar algo en el seguro social</p>	

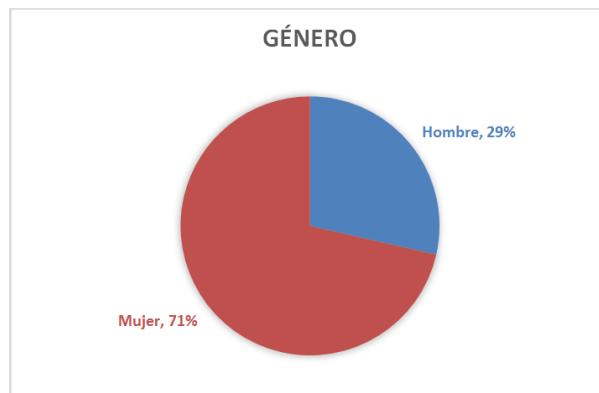
<p>que dice: pues yo entre porque me metieron, yo entre porque no tenía otra opción, pues yo entre no, porque desafortunadamente es una empresa, sin por supuesto ser, con todo respeto, pero para mí es una empresa familiar, aquí entramos sí tuvimos quien nos metió, si no tuvimos quien nos metió, y creo que eso no es tan bueno, no, no, porque no todos tenemos, no porque sea mi hijo y yo tengo este, o mi hermano, y yo tengo espíritu de servicio no significa que mi hermano o mi familiar también lo tenga no, pero ya estando dentro como servidor público si te dicen tienes que tener estas características, tienes que observar estas obligaciones y tienes que tener estos valores para poder ser un servidor público, si no los tienes no lo eres, entonces no puedes ser tan común creo yo. Yo estoy orgullosísima de ser servidor público, a lo mejor no soy de los mejores, pero sí me gusta, sí me gusta. Pues no sé si soy un buen líder, pero sí lo intento he, sí lo intento.</p>			es no quiere decir que porque ambos ten o las personas porque tienen estudios son más o menos, creo que es es todos somos iguales y es el, esa ventaja de tener un estudio pues debe de demostrarse en el trabajo no, hacer un poquito más que todos los demás, por esa capacidad por ese nivel de estudio, por esa visión que todos tenemos ya cuando tienes una preparación diferentes, siempre tenemos que agradecer.	
--	--	--	--	--

## APÉNDICE 5. Resultados característica de la muestra inicial.

Se describe la muestra mediante los resultados, por característica sociodemográfica:

**Figura 11**

*Personal por género.*

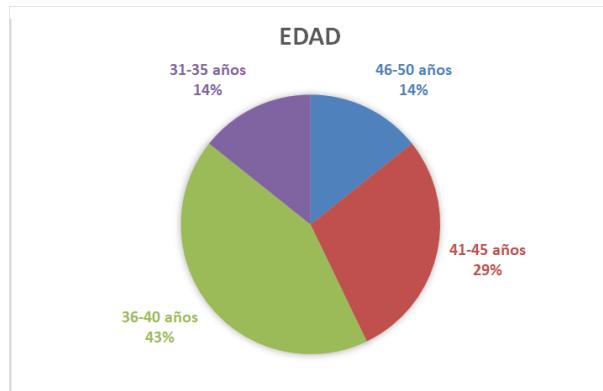


Nota. Elaboración propia.

Como podemos ver en la Figura 11, se identificó que el 71% son mujeres y el 29% son hombres, lo cual indica que en la ejecución de la función directiva de los mandos medios, las mujeres son las que predominan.

**Figura 12**

*Personal por edad.*



Nota. Elaboración propia.

Como podemos ver en la Figura 12, se observó que más de la mitad con el 57% son jóvenes y el 43% son de edad madura.

**Figura 13**

*Personal por escolaridad.*

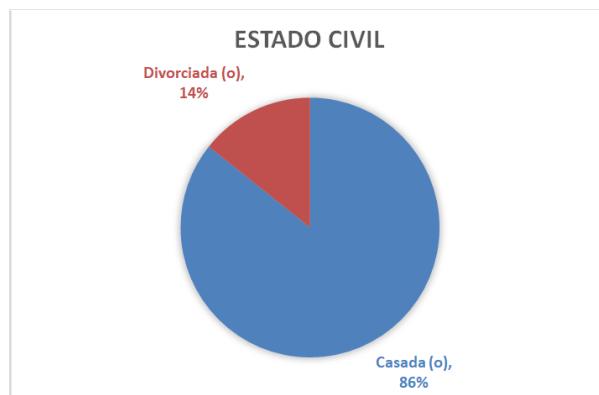


Nota. Elaboración propia.

Como podemos ver en la Figura 13, se encontró que el 100% de la muestra cuentan con estudios de nivel licenciatura, lo cual es destacable en virtud de que, cuentan con la formación teórica y técnica de cada una de sus áreas del saber.

**Figura 14**

*Personal por estado civil.*

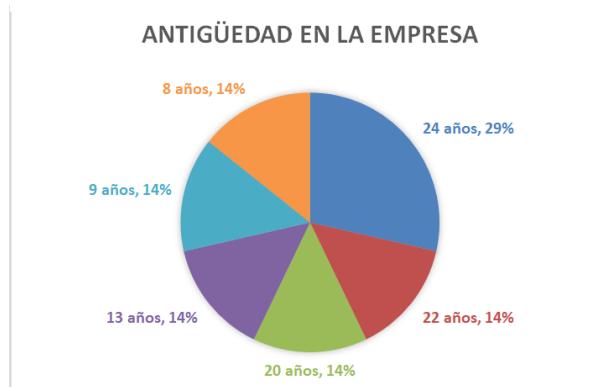


Nota. Elaboración propia.

Como podemos ver en la Figura 14, se encontró que el 86% se encuentran casados y el 14% divorciados.

**Figura 15**

*Personal por antigüedad en la empresa.*

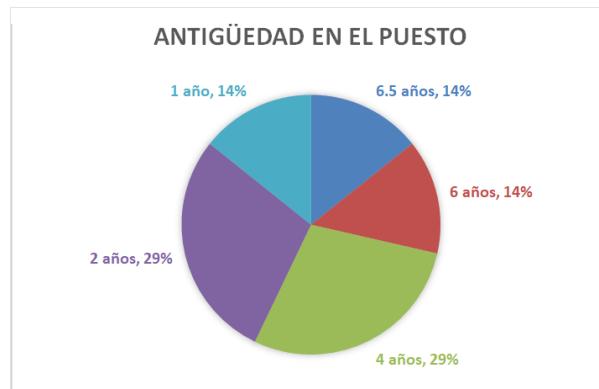


Nota. Elaboración propia.

Como podemos ver en la Figura 15, se encontró que más de la mitad con el 57% tienen más de 20 años de antigüedad en la organización y que el 43% tienen entre 8 y 13 años de antigüedad, reflejando que por esa antigüedad deberían de conocer mejor y con mayor profundidad a la organización, sus objetivos y las metas que persigue.

**Figura 16**

*Personal por antigüedad en puesto.*

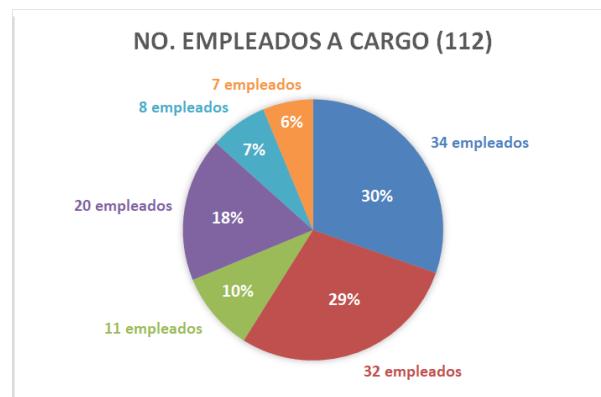


Nota. Elaboración propia.

Como podemos ver en la Figura 16, se identificó que solo 28% de la muestra tienen más de 6 años desempeñando el puesto, un 29% lleva 4 años, otro 29% lleva 2 años y solo un 14% tiene 1 año al frente de su jefatura, es de destacar la antigüedad en el puesto, pues la organización caso de estudio tiene una gran área de oportunidad con sus mandos intermedios para que reforzar su conocimiento sobre su puesto, sus objetivos y las metas que persigue y que impactan el desempeño organizacional en su conjunto.

**Figura 17**

*Personal por número de empleados bajo su cargo.*



Nota. Elaboración propia.

Como podemos ver en la Figura 17, se observó que con un 66% más de la mitad de los empleados adscritos a estas jefaturas se localizan en 2 de las 6 jefaturas de departamento de servicios administrativos, una representa el 18% de la fuerza laboral, otra el 10%, una más el 7% y por último una el 6%.