



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



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL INTERNO CASO  
EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES DEL IMSS-QRO**

Tesis que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctora en Administración

Presenta

Eulalia Torres Torres

Dirigida por

Dra. Ma. Luisa Leal García

Santiago de Querétaro, Qro. Junio 2025

**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  
Doctorado en Administración



## **CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL INTERNO CASO EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES DEL IMSS-QRO.**

### **TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

**Doctora en Administración**

Presenta:

**Eulalia Torres Torres**

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dra. Ma. Luisa Leal García

Presidente

Dra. Patricia Luna Vilchis

Secretario

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Vocal

Dra. Dulce María León Vega

Suplente

Dr. José Fernando Vasco Leal

Suplente

### **SINODALES**

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Junio 2025  
México

## **Resumen**

Este trabajo de investigación se centra en analizar la influencia de la cultura organizacional y la participación del sindicato en el sistema de control interno de una institución de salud pública en México, y cómo estos factores impactan en la calidad del servicio. Se adoptó una metodología mixta con enfoque fenomenológico para comprender las experiencias y vivencias del personal. Se aplicaron cuestionarios, observación no participante y entrevistas a personal operativo, administrativo y usuarios, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados revelaron un fuerte compromiso con la misión, visión y valores institucionales, así como la importancia de la ética y el apego al código de conducta. La protección del personal por parte del sindicato también juega un papel crucial en las dinámicas laborales. Se identificaron áreas de oportunidad para fortalecer el liderazgo, la comunicación interna y la claridad en los procesos. Se concluye que la cultura organizacional y la participación del sindicato son elementos clave que influyen en el sistema de control interno y, por ende, en la calidad del servicio en la institución de salud estudiada.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, Control interno, IMSS, SNTSS.

## **Abstract**

This research analyzes the influence of organizational culture and union participation on the internal control system of a public healthcare institution in Mexico, as well as their impact on service quality. A mixed methodology with a phenomenological approach was used, aimed at understanding the experiences and perceptions of the staff. Data collection was carried out through questionnaires, non-participant observation, and interviews with operational and administrative personnel, using non-probability convenience sampling. The results show a strong commitment to the institution's mission, vision, and values, highlighting the importance of ethics and adherence to the code of conduct. Moreover, the protection provided by the union significantly influences workplace dynamics. Opportunities for improvement were identified in leadership development, internal communication, and process clarity. In conclusion, organizational culture and union participation are key factors that affect the internal control system and, consequently, the quality of service provided by the analyzed healthcare institution.

(Keywords: Organizational culture, internal control, IMSS, SNTSS)

**Dedicatorias**

A Dios y a la memoria de mis Padres por haberme dado la vida,  
haciendo posible este logro.

A mi Hermana Noemi, por ser siempre mi compañera de viaje incondicionalmente.

A mis Hijos Saúl, Diana Laura y Julio Cesar por ser la fuerza que me impulsó en la realización  
de esta travesía.

A mis Hermanas María Elisa y María Antonia que aún en la distancia son mi guía con sus ense-  
ñanzas, fortaleza y apoyo en la superación y logro de objetivos.

A Lupita y Charito por su tenacidad, amor y apoyo.

### **Agradecimientos**

A mi directora de Tesis la Dra. Ma. Luisa Leal García, por su tiempo, dedicación y guía en todo momento.

A la memoria del Dr. Javier Magallanes Valdez y su equipo, por su confianza y apoyo para el logro de este proyecto.

Al Dr. Martín Vivanco Vargas por su apoyo, ejemplo y disciplina.

A la Dra. Josefina Morgan Beltrán, por su amistad, apoyo, acompañamiento y tenacidad.

Al Dr. Crisólogo de Santiago Guerrero, por su apoyo incondicional.

A la Dra. Patricia Luna Vilchis, por su siempre disponibilidad y apoyo.

A la Maestra Dalia Isabel Reséndiz Bárcenas, quien fue el vínculo y motivación para la realización del doctorado.

A todos y cada uno de los maestros y maestras del Doctorado, mi admiración y respeto pues sin sus enseñanzas no hubiese sido posible la culminación del mismo (Dra. Josefina Morgan Beltrán, Dr. Crisólogo de Santiago Guerreo, Dr. Antonio Castañeda).

A la Dra. Alicia Sierra Diaz, por su valiosa amistad, motivación, impulso, apoyo y compañía en todo momento.

A mis compañeras y compañeros del Doctorado por su amistad e invaluables enseñanzas.

**Indice**

**Contenido**

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Dedicatorias .....	3
Agradecimientos.....	4
Índice de Tablas .....	8
Índice de Figuras.....	9
1. Introducción .....	12
2. Problema.....	14
2.1 Planteamiento del Problema.....	14
2.2 Preguntas de investigación .....	16
2.2.1 Pregunta central .....	16
2.2.2 Preguntas Secundarias .....	16
3. Objetivos .....	17
3.1 Objetivo general.....	17
3.2 Objetivos específicos .....	17
3.2.1 Objetivo Especifico 1 .....	17
3.2.2 Objetivo Especifico 2 .....	17
3.2.3 Objetivo Especifico 3 .....	17
4. Justificación .....	18
5. Marco Referencial.....	20
5.1 Marco Contextual .....	20

5.1.1 Características de la organización .....	20
5.1.2 Estructura del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) .....	21
5.1.3 Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). ....	26
5.1.4 Estructura del Departamento de Servicios Generales .....	33
5.1.5 Normatividad del IMSS.....	40
5.2 Marco Teórico .....	42
5.2.1 Bases Filosófico-Epistemológicas.....	42
5.2.1.1 Ciencia.....	42
5.2.1.2 Epistemología.....	46
5.2.1.3 Ontología.....	46
5.2.1.4 Fenomenología .....	46
5.2.1.5 Triangulación .....	48
5.2.1.6 Categorías Conceptuales.....	52
5.3. Marco Investigativo (Estado del Arte) .....	80
5.4 Marco Legal.....	83
6. Marco Metodológico.....	86
6.1 Tipo de investigación: .....	86
6.2 Enfoque:.....	86
6.3 Método: .....	87
6.4 Técnicas:.....	87
6.4.1 Revisión documental: .....	87
6.4.2 Encuestas:.....	87
6.5 Instrumentos:.....	87

6.5.1 Validación de los instrumentos .....	88
6.6 Variables: .....	88
6.7 Fuentes primarias y secundarias: .....	89
6.7.1 Fuentes primarias: .....	89
6.7.2 Fuentes secundarias: .....	89
6.8 Población: .....	89
6.9 Muestra: .....	89
6.10 Recolección de datos: .....	89
6.11 Protocolo de confidencialidad y ética:.....	89
7. Resultados.....	90
8. Propuesta .....	153
9. Anexos .....	161
Anexo A .....	161
Anexo B .....	162
Anexo C .....	167
Anexo C-1.....	167
Anexo C-2.....	170

## **Índice de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Estructura del Instituto Mexicano del Seguro Social.....</i>	21
<b>Tabla 2</b> <i>Proceso General de Investigación Científica.....</i>	45
<b>Tabla 3</b> <i>Formas de isomorfismo .....</i>	74
<b>Tabla 4</b> <i>Elementos de la Cultura Organizacional y los diferentes tipos de isomorfismo .....</i>	76
<b>Tabla 5</b> <i>Elementos del Control Interno y los diferentes tipos de Isomorfismo .....</i>	78
<b>Tabla 6</b> <i>Misión y Valores del SNTSS .....</i>	79
<b>Tabla 7</b> <i>Marco Legal y Normativo para la Investigación.....</i>	83
<b>Tabla 8</b> <i>Variables de estudio .....</i>	88
<b>Tabla 9</b> <i>Dimensiones de la Cultrura Organizacional predominante en el IMSS.....</i>	113
<b>Tabla 10</b> <i>Entrevista a un Directivo .....</i>	128
<b>Tabla 11</b> <i>Relación entre mecanismos de control vs participación del sindicato.....</i>	136
<b>Tabla 12</b> <i>Ánálisis de fortalezas y debilidades del sistema de control interno .....</i>	138
<b>Tabla 13</b> <i>Percepción del Personal del IMSS sobre la Calidad del Servicio .....</i>	142
<b>Tabla 14</b> <i>Factores de la Cultura Organizacional y del Control Interno que afectan en la calidad del servicio .....</i>	143
<b>Tabla 15</b> <i>Personal Operativo y administrativo.....</i>	145
<b>Tabla 16</b> <i>Personal Directivo.....</i>	146
<b>Tabla 17</b> <i>Entrevista a usuarios .....</i>	148

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Estructura General de una Unidad Hospitalaria de 2do. Nivel de Atención, --modelo</i>	
200 camas o más y de más de 1000 plazas autorizadas .....	33
<b>Figura 2</b> <i>Estructura del Departamento de Servicios Generales perteneciente al Instituto Mexicano del Seguro Social.....</i>	
Mexicano del Seguro Social.....	34
<b>Figura 3</b> <i>Origen del conocimiento.....</i>	
.....	51
<b>Figura 4</b> <i>Dimensiones consideradas para la Cultura Organizacional.....</i>	
.....	52
<b>Figura 5</b> <i>Dimensiones del Control Interno .....</i>	
.....	68
<b>Figura 6</b> <i>Género.....</i>	
.....	90
<b>Figura 7</b> <i>Edad.....</i>	
.....	91
<b>Figura 8</b> <i>Estado Civil .....</i>	
.....	92
<b>Figura 9</b> <i>Puesto.....</i>	
.....	92
<b>Figura 10</b> <i>Tipo de Contrato.....</i>	
.....	93
<b>Figura 11</b> <i>Escolaridad .....</i>	
.....	94
<b>Figura 12</b> <i>Dependientes Económicos.....</i>	
.....	94
<b>Figura 13</b> <i>Turno de Trabajo.....</i>	
.....	95
<b>Figura 14</b> <i>Horas Trabajadas a la Semana.....</i>	
.....	96
<b>Figura 15</b> <i>Nivel Económico.....</i>	
.....	97
<b>Figura 16</b> <i>Antigüedad en el Instituto.....</i>	
.....	98
<b>Figura 17</b> <i>Antigüedad en el Puesto .....</i>	
.....	98
<b>Figura 18</b> <i>Conocimiento del Puesto.....</i>	
.....	100
<b>Figura 19</b> <i>Protección al personal por algún Organismo.....</i>	
.....	100
<b>Figura 20</b> <i>Delegación de la autoridad por parte del jefe .....</i>	
.....	101
<b>Figura 21</b> <i>Poder del Sindicato .....</i>	
.....	101
<b>Figura 22</b> <i>Protección del Sindicato.....</i>	
.....	102

<b>Figura 23 Liderazgo para un servicio de calidad .....</b>	102
<b>Figura 24 Profesiograma.....</b>	103
<b>Figura 25 Cumplimiento de la misión del IMSS .....</b>	103
<b>Figura 26 Cumplimiento de la Visión del IMSS.....</b>	104
<b>Figura 27 Cumplimiento de los principios del Instituto.....</b>	105
<b>Figura 28 Cumplimiento de los Valores del Instituto.....</b>	105
<b>Figura 29 Reconocimiento a la unidad (Hospital) .....</b>	106
<b>Figura 30 Servicio Integral de Calidad.....</b>	106
<b>Figura 31 Alineación de los Valores del Código de Conducta .....</b>	107
<b>Figura 32 Identidad del personal con los valores del Código de Conducta.....</b>	107
<b>Figura 33 Aplicación de los valores del Código de Conducta .....</b>	108
<b>Figura 34 Denuncia de la falta a los valores.....</b>	108
<b>Figura 35 Identidad con el ambiente de trabajo de la unidad. (Hospital) .....</b>	109
<b>Figura 36 Valores personales e institucionales.....</b>	109
<b>Figura 37 Involucramiento del personal en actividades importantes.....</b>	110
<b>Figura 38 Actividades distintas al trabajo .....</b>	110
<b>Figura 39 Portabilidad del uniforme.....</b>	111
<b>Figura 40 Portabilidad del gafete.....</b>	111
<b>Figura 41 Protocolo de protección contra COVID.....</b>	112
<b>Figura 42 Difusión de la estructura del departamento de servicios generales. .....</b>	116
<b>Figura 43 Difusión de los procesos del departamento de servicios generales.....</b>	117
<b>Figura 44 Difusión de los objetivos relacionados con los procesos. .....</b>	117
<b>Figura 45 Difusión de los beneficiarios de los procesos del departamento de servicios generales.....</b>	118
<b>Figura 46 Claridad de quien es el jefe inmediato.....</b>	118
<b>Figura 47 Conocimiento de las actividades del compañero.....</b>	119

<b>Figura 48</b> Claridad en la forma de realizar las actividades .....	119
<b>Figura 49</b> Normatividad en los procesos .....	120
<b>Figura 50</b> Conocimiento de las normas para realizar el trabajo .....	121
<b>Figura 51</b> Conocimiento del Contrato Colectivo de Trabajo.....	121
<b>Figura 52</b> Conocimiento de la normatividad aplicable al área.....	122
<b>Figura 53</b> Aplicación de los manuales y procedimientos en cada procedo de trabajo .....	122
<b>Figura 54</b> Actualización de los procesos y programas del Departamento de Servicios Generales .....	123
<b>Figura 55</b> Benchmarking del departamento de servicios generales con otras unidades.....	124
<b>Figura 56</b> Contribución del sindicato en el desarrollo de los procesos.....	125
<b>Figura 57</b> Posicionamiento del departamento de servicios generales en relación con sus similares.....	125
<b>Figura 58</b> Apoyo del sindicato ante una falta a los superiores.....	126
<b>Figura 59</b> Apoyo del sindicato ante la denuncia de algún ilícito.....	126
<b>Figura 60</b> Obstrucción del sindicato ante la aplicación de la normatividad aplicable .....	127
<b>Figura 61</b> Trabajo con apego a las normas establecidas.....	127
<b>Figura 62</b> Correlación entre cultura organizacional, control interno, e influencia del sindicato	131
<b>Figura 63</b> Influencias de la cultura organizacional y la toma de decisiones .....	132
<b>Figura 64</b> Papel del Sindicato en la Protección del Trabajador.....	134

## **1. Introducción**

La cultura organizacional se ha desarrollado históricamente a través de un conjunto de creencias, valores y prácticas aprendidas de experiencias pasadas, que determinan el comportamiento humano dentro de las organizaciones. En la actualidad, los protocolos y normas de control tienen un impacto directo en el desempeño del personal. Esta investigación analiza la cultura organizacional y el control interno en una institución de salud pública a nivel nacional, utilizando una metodología mixta con un enfoque fenomenológico. Se examinaron aspectos como autoridad, poder, valores, rituales y adaptación a los cambios, influenciados por el control interno y la figura del sindicato.

La cultura organizacional y el control interno son fundamentales para el funcionamiento eficiente de las instituciones de salud en México. La ausencia de estos elementos puede generar inconsistencias en la gestión y afectar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio. En la institución de salud pública estudiada, esta problemática ha sido evidente durante los últimos diez años, afectando tanto a trabajadores como a usuarios. El objetivo principal de esta investigación es analizar la influencia de la cultura organizacional y la participación del sindicato en el sistema de control interno y su impacto en la calidad del servicio.

Para abordar esta problemática, se emplearon diversas teorías. La fenomenología permitió comprender las experiencias y vivencias del personal en relación con la cultura organizacional, la participación del sindicato y la percepción sobre la calidad del servicio. Además, se consideraron las perspectivas evolucionistas, funcionalista, del conflicto y del interaccionismo para analizar la cultura organizacional desde diferentes ángulos teóricos.

La metodología utilizada fue mixta, combinando un enfoque fenomenológico con técnicas como cuestionarios, observación no participante y entrevistas. La población de estudio incluyó personal operativo, administrativo y usuarios de la institución de salud. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la totalidad de la población debido al tamaño reducido del universo de estudio.

Los resultados revelaron que la cultura organizacional en el Departamento de Servicios Generales del IMSS se caracteriza por un fuerte compromiso con la misión, visión y valores institucionales. La ética y el apego al código de conducta son altamente valorados, generando un sentido de pertenencia y orgullo entre los miembros del departamento. La protección del personal por parte del sindicato es un factor relevante en las dinámicas laborales. Se identificaron áreas de oportunidad para fortalecer el liderazgo, la comunicación interna y la claridad en los procesos.

Finalmente, esta investigación destaca que la cultura organizacional en el Departamento de Servicios Generales del IMSS está profundamente arraigada en la misión, visión y valores institucionales, con un fuerte énfasis en la ética y el código de conducta. La influencia del sindicato en la protección del personal es significativa en las dinámicas laborales. Además, se encontraron oportunidades para mejorar el liderazgo, la comunicación interna y la claridad en los procesos, lo que podría contribuir a una gestión más eficiente y una mejor calidad del servicio.

## **2. Problema**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

La cultura organizacional y el control interno son componentes esenciales para el funcionamiento eficiente de las instituciones de salud en México. Una cultura organizacional bien definida facilita la alineación de valores y prácticas que promueven la prestación de servicios de alta calidad. Por su parte, el control interno garantiza la transparencia y eficiencia en los procesos administrativos y operativos. La ausencia de estos elementos puede generar inconsistencias en la gestión y afectar negativamente la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio, lo que a su vez puede provocar problemas que impactan tanto a la institución como a la comunidad en general.

En la institución de salud pública en México objeto de estudio, la problemática relacionada con la cultura organizacional y el control interno ha sido evidente durante los últimos diez años. Esta situación ha llevado a inconsistencias en la calidad del servicio, afectando tanto a los trabajadores como a los usuarios de la institución. La participación del sindicato en los procesos administrativos ha influido significativamente en la toma de decisiones, impactando la eficiencia de los servicios prestados.

La problemática tiene varias causas subyacentes. En primer lugar, la falta de una cultura organizacional sólida ha dado lugar a prácticas y valores poco definidos dentro del entorno laboral. En segundo lugar, la influencia del sindicato ha generado conflictos en la implementación de mecanismos de control interno, dificultando la supervisión adecuada de los procesos. Finalmente, la ausencia de capacitación continua en materia de gestión y calidad del servicio ha limitado la eficiencia del personal operativo y administrativo.

Las consecuencias derivadas de esta problemática son significativas. La calidad del servicio se ha visto afectada por la falta de estandarización en los procesos internos, lo que ha generado una percepción negativa entre los usuarios. Además, la ineficiencia en el control interno ha propiciado irregularidades administrativas que afectan la operatividad de la institución. El clima organizacional también se ha deteriorado, provocando desmotivación en el personal y una menor productividad en las actividades diarias.

Si esta situación persiste sin cambios, la institución enfrentará un deterioro progresivo en la calidad del servicio, lo que podría traducirse en una pérdida de confianza por parte de los usuarios. Además, la falta de una cultura organizacional fortalecida y de mecanismos de control efectivos incrementará los conflictos laborales y administrativos, afectando la estabilidad institucional y limitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para diagnosticar esta problemática, se llevó a cabo un análisis detallado de la cultura organizacional, el control interno y la participación del sindicato a través de encuestas y revisión documental. Se identificaron patrones de conducta, valores predominantes y las percepciones del personal sobre el impacto de estos factores en la calidad del servicio. A partir de estos hallazgos, se generaron propuestas para mejorar la integración del sistema de control interno y fortalecer la cultura organizacional con el objetivo de optimizar la eficiencia de la institución y garantizar un servicio de calidad para la comunidad usuaria.

## **2.2 Preguntas de investigación**

### **2.2.1 Pregunta central**

¿Cómo influye la cultura organizacional y la participación del sindicato en el sistema de control interno y cuál es su impacto en la calidad del servicio en una institución de salud?

### **2.2.2 Preguntas Secundarias**

¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional (valores, creencias y prácticas) que prevalecen en la institución de salud y cómo se relacionan con el sistema de control interno?

- ¿Cuáles son las prácticas y mecanismos de control interno existentes en la institución y de qué manera participa el sindicato en ellos?
- ¿Cómo perciben el personal operativo y administrativo la calidad del servicio y qué factores relacionados con la cultura organizacional y el control interno, influyen en dicha percepción?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar la influencia de la cultura organizacional y la participación del sindicato en el sistema de control interno y su impacto en la calidad del servicio en una institución de salud.

#### **3.2 Objetivos específicos**

##### **3.2.1 Objetivo Específico 1**

Identificar las dimensiones de la cultura organizacional (valores, creencias, prácticas) que prevalecen en la institución de salud pública y cómo se relacionan con el sistema de control interno.

##### **3.2.2 Objetivo Específico 2**

Describir las prácticas y mecanismos de control interno existentes en la institución, incluyendo aquellos en los que el sindicato tiene participación activa.

##### **3.2.3 Objetivo Específico 3**

Evaluar la percepción del personal operativo y administrativo sobre la calidad del servicio, e identificar los factores (relacionados con la cultura organizacional y el control interno) que influyen en dicha percepción.

#### **4. Justificación**

Este capítulo presenta la relevancia del estudio para distintos actores involucrados en la investigación. Se expone el impacto esperado en la institución, el personal operativo y administrativo, la comunidad usuaria de los servicios de salud, el programa de la Facultad de Contaduría y Administración y la formación de la investigadora.

Esta investigación permitirá a la institución identificar áreas de mejora tanto en la cultura organizacional como en el sistema de control interno, contribuyendo así a la optimización de los procesos administrativos y operativos. Además, proporcionará información valiosa para fortalecer la relación entre la institución y el sindicato, promoviendo una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

Para el personal operativo y administrativo, los hallazgos ofrecerán una visión clara sobre la percepción del personal respecto a la cultura organizacional y la calidad del servicio. Esto facilitará la identificación de áreas de oportunidad para mejorar el ambiente laboral y optimizar los procesos internos, fomentando una mayor participación del sindicato en la toma de decisiones.

En cuanto a la comunidad usuaria de los servicios de salud, esta investigación beneficiará a la comunidad al generar propuestas de mejora en la calidad del servicio prestado. Al analizar la relación entre cultura organizacional y control interno, se identificarán factores que impactan la experiencia del usuario, permitiendo la implementación de estrategias para ofrecer una atención más eficiente y humanizada.

Para el programa de la Facultad de Contaduría y Administración, el estudio contribuirá significativamente en la investigación y vinculación, así como en el acervo académico de la Facultad, proporcionando datos relevantes sobre la gestión organizacional y el control interno en instituciones de salud pública. Además, servirá como referencia para futuras investigaciones en áreas similares, fortaleciendo el conocimiento en la disciplina.

## **5. Marco Referencial**

### **5.1 Marco Contextual**

#### **5.1.1 Características de la organización**

De acuerdo con información del IMSS (1943):

*“El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es la institución más destacada en la atención a la salud y protección social de México desde su fundación en 1943. Combina la investigación y la práctica médica con la administración de recursos para el retiro de sus asegurados, proporcionando tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias frente a los riesgos especificados en la Ley del Seguro Social. Actualmente, más de la mitad de la población mexicana tiene vínculos con el IMSS, que es la institución de seguridad social más grande de su tipo en América Latina”.*

### **5.1.2 Estructura del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**

En la tabla 1 se puede observar la estructura por la que está conformado el Instituto Mexicano del Seguro Social.

**Tabla 1**

*Estructura del Instituto Mexicano del Seguro Social*

AUTORIDAD	CONCEPTO	INTEGRACION		FUNCIÓN	
<b>Asamblea General</b>	Es la autoridad Suprema del Instituto	Ejecutivo Federal		Determina el estado de ingresos y gastos, además de revisar la suficiencia de recursos, y será presidida por el Director General del IMSS.	
		Organizaciones Patronales			
		Organizaciones de Trabajadores			
<b>H. Consejo Técnico</b>	Es el representante del Instituto ante la ley, se conforma por el Director General y miembros que pertenecen a diferentes Secretarías como: Hacienda y Crédito Público, Salud y Trabajo y Previsión Social, su función principal es promover el equilibrio financiero.	<b>Director General del IMSS y Presidente del H. Consejo Técnico</b> (Mtro. Zoé Alejandro Robledo Aburto)		Promover el Equilibrio Financiero	
		<b>Secretario General del IMSS y Secretario Técnico del H. Consejo Técnico</b> (Dr. Jorge Gaviño Ambriz)			
		<b>Representantes del Ejecutivo Federal</b>			
		Propietarios	Suplentes		
		<b>Mtro. Marath Barruch Bolaños López</b>	<b>Lic. Alejandro Salafranca Vázquez</b>		
		Secretario del Trabajo y Previsión Social (STPS)	Titular de la Unidad de Trabajo Digno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social		
		<b>Dr. David Kershennobich Stalnikowitz</b>	<b>Lic. Eduardo Clark García Docabarganes</b>		
		Secretario de Salud (SS)	Subsecretario de Integración y Desarrollo de la Secretaría de Salud		
		<b>Dr. Rogelio Ramírez de la O</b>	<b>Mtra. Blanca Estela Ríos Castejón</b>		
		Secretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	Directora General de Programación y Presupuesto "A" (SHCP)		

**Tabla 1. (Continuación)**

*Estructura del Instituto Mexicano del Seguro Social*

AUTORIDAD	CONCEPTO	INTEGRACION		FUNCIÓN
H. Consejo Técnico	Es el representante del Instituto ante la ley, se conforma por el Director General y miembros que pertenecen a diferentes Secretarías como: Hacienda y Crédito Público, Salud y Trabajo y Previsión Social, su función principal es promover el equilibrio financiero.	Representantes del Sector Obrero		Promover el Equilibrio Financiero
		Propietarios	Suplentes	
		Sr. José Luis Carrasco Preciado Confederación de Trabajadores de México (CTM)	Lic. Claudia Esqueda Llanes (CTM)	
		Mtro. Rodolfo Gérardo González Guzmán Secretario General de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM)	Mtro. Arturo Rangel Bojorges Mendoza (CROM)	
		Mtra. Leslie Berenice Baeza Soto Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC)	Sr. Hugo Ramos Ramírez (CROC)	
		Sr. Isidro Méndez Martínez Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos, Siderúrgicos y Similares de la República Mexicana (SNTMMSSRM)	Sr. Nicandro Rodríguez Castillo (SNTMMSSRM)	

**Tabla 1. (Continuación)***Estructura del Instituto Mexicano del Seguro Social*

AUTORIDAD	CONCEPTO	INTEGRACION		FUNCIÓN
<b>H. Consejo Técnico</b>	Es el representante del Instituto ante la ley, se conforma por el Director General y miembros que pertenecen a diferentes Secretarías como: Hacienda y Crédito Público, Salud y Trabajo y Previsión Social, su función principal es promover el equilibrio financiero.	<b>Representantes del Sector Patronal</b>		Promover el Equilibrio Financiero
		<b>Propietarios</b>	<b>Suplentes</b>	
		<b>Mtro. Alejandro Malagón Barragán</b> Presidente de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)	<b>Lic. Ricardo David García Portilla</b> (CONCAMIN)	
		<b>Sr. José Antonio Abugaber Andonie</b> Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)	<b>Mtro. Juan Ernesto De La Puente De La Puente</b> (CONCAMIN)	
		<b>Dr. Manuel Reguera Rodríguez</b> Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)	<b>Ing. Eduardo Ramírez Leal</b> (CONCAMIN)	
		<b>Dr. Fabián Octavio De La Torre De Stéffano</b> Presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACOSERVYTUR)	<b>Lic. Fernando Miguel Salazar Del Valle</b> (CONCANACOSERVYTUR)	

**Tabla 1. (Continuación)**

Estructura del Instituto Mexicano del Seguro Social

AUTORIDAD	CONCEPTO	INTEGRACION		FUNCIÓN	
Comisión de Vigilancia	Es la comisión encargada de vigilar que las inversiones se realicen para el propósito a las que fueron destinadas, además sugerir ahorros para el retiro y con ello, responder a la demanda de servicios y a las necesidades de la población, dentro de un marco de oportunidad y transparencia.	<b>Presidente:</b> Mtra. Blanca Estela Ríos Castellanos  Sector Gobierno (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)		Su función es vigilar que las inversiones se realicen para el propósito a las que fueron destinadas, además sugerir ahorros para el retiro y con ello, responder a la demanda de servicios y a las necesidades de la población, dentro de un marco de oportunidad y transparencia.	
		<b>Representantes del Sector Obrero</b>			
		<b>Propietarios</b> <b>Suplentes</b>			
		<b>Sr. Gerardo Cortés García</b> Confederación de Trabajadores de México (CTM)	<b>C. Mario Sánchez Mondragón</b> Confederación de Trabajadores de México (CTM)		
		<b>Lic. Salvador Medina Torres</b> Confederación de Trabajadores de México (CTM)	<b>Sr. Diego AgUILAR Acuña</b> Confederación de Trabajadores de México (CTM)		
		<b>Representantes del Sector Patronal</b>			
		<b>Ing. José Héctor Tejada Shaar</b> Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACOSERVYTUR)	<b>C.P. Víctor Alberto Gardoqui Maradiaga</b> Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACOSERVYTUR)		
		<b>Lic. Gabinio Fernández Hernández</b> Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACOSERVYTUR)	<b>Lic. Víctor Hugo Rosales Aranda</b> Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACOSERVYTUR)		

**Tabla 1. (Continuación)**

*Estructura del Instituto Mexicano del Seguro Social*

AUTORIDAD	CONCEPTO	INTEGRACION	FUNCIÓN						
Comisión de Vigilancia	Es la comisión encargada de vigilar que las inversiones se realicen para el propósito a las que fueron destinadas, además sugerir ahorros para el retiro y con ello, responder a la demanda de servicios y a las necesidades de la población, dentro de un marco de oportunidad y transparencia.	<p>Representantes del Sector Gobierno</p> <table border="1"> <tr> <td>Propietario</td> <td>Suplente</td> </tr> <tr> <td><b>Lic. Daniel Alberto García Martínez</b> Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG)</td> <td><b>Lic. Iván Murúa Beltrán Enríquez</b> Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG)</td> </tr> <tr> <td><b>Mtra. Blanca Estela Ríos Castellanos</b> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</td> <td><b>Mtro. Mario Alberto Ruiz Alfaro</b> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</td> </tr> </table> <p><b>Secretario Técnico:</b> Act. Nadia Karina Navarro Mendoza</p>	Propietario	Suplente	<b>Lic. Daniel Alberto García Martínez</b> Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG)	<b>Lic. Iván Murúa Beltrán Enríquez</b> Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG)	<b>Mtra. Blanca Estela Ríos Castellanos</b> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	<b>Mtro. Mario Alberto Ruiz Alfaro</b> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	Su función es vigilar que las inversiones se realicen para el propósito a las que fueron destinadas, además sugerir ahorros para el retiro y con ello, responder a la demanda de servicios y a las necesidades de la población, dentro de un marco de oportunidad y transparencia.
Propietario	Suplente								
<b>Lic. Daniel Alberto García Martínez</b> Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG)	<b>Lic. Iván Murúa Beltrán Enríquez</b> Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG)								
<b>Mtra. Blanca Estela Ríos Castellanos</b> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	<b>Mtro. Mario Alberto Ruiz Alfaro</b> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)								
Dirección General	Es el encargado de ejecutar todos los acuerdos establecidos por la Asamblea General y el Consejo Técnico, anualmente se encarga de presentar informes de actividades, programas de labores, presupuestos de ingresos y egresos, balances contables, informes financieros y actuariales.	Actualmente el Mtro. Zoé Alejandro Robledo Aburto, es quien ocupa este cargo.	El Director General encabeza la Conferencia Interamericana de Seguridad Social que es un organismo internacional que agrupa a las Instituciones de Seguridad Social del Continente Americano.						

Fuente: Elaboración propia a partir de la estructura mostrada en la página oficial del IMSS (<http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/estructura>, 2025)

### **5.1.3 Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).**

De acuerdo a Lozada L.G. (2018) a continuación, se detalla los antecedentes del IMSS:

En el contexto de las instituciones surgidas tras la Revolución Mexicana, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) emerge como un logro significativo, reflejando el anhelo de justicia social que se plasmó en la Constitución de 1917. El artículo 123, fracción XXIX, establece la utilidad pública de la Ley del Seguro Social, abarcando seguros de invalidez, vida, cesantía involuntaria, enfermedades y accidentes, entre otros. Con el tiempo, el IMSS no solo proporcionó servicios de salud, sino también una amplia gama de prestaciones que incluyen cultura, preventión, cuidados familiares, vivienda, recreación y pensiones, asegurando una vejez digna.

La creación del IMSS se vio influenciada por el contexto internacional, donde países como Chile, Perú, Venezuela, Brasil, Uruguay y Argentina ya contaban con leyes de seguro social que beneficiaban a millones de familias proletarias. En Europa, la legislación sobre seguridad social también estaba bien establecida. En México, el primer proyecto de Ley de Seguro Social se elaboró en 1925 bajo el gobierno del general Álvaro Obregón, aunque no se implementó. Sin embargo, sentó las bases para una corriente de opinión favorable a este tipo de disposiciones.

Entre 1932 y 1940, se desarrollaron varios proyectos de seguridad social en diferentes departamentos gubernamentales, pero ninguno prosperó. Fue hasta el 1 de diciembre de 1940, con la asunción de Manuel Ávila Camacho como presidente, que se expresó el propósito de consolidar una política gubernamental de seguridad social. Posteriormente, el 2 de junio de 1941, se creó la Comisión Técnica para elaborar el Proyecto de Ley de Seguros Sociales, presidida por el secretario del Trabajo y Previsión Social, Ignacio García Téllez.

Finalmente, el 3 de julio de 1942 García Téllez presentó la iniciativa de Ley del Seguro Social al presidente, en la que asentó: “El proyecto concreto uno de los más altos propósitos de la Revolución mexicana, tendiente a proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia obrera, y contribuye al cumplimiento de compromisos exteriores, de promesas gubernamentales y de un deber constitucional ineludible”.

En septiembre de 1942 se celebró en Santiago de Chile la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, en la que García Téllez presentó el proyecto mexicano sobre seguridad social que aprobaría la totalidad de las delegaciones que asistieron.

Entre las ventajas que los encargados de elaborar el Proyecto de Ley del Seguro Social destacaron, estaban: elevar las condiciones de vida de un importante sector de la población mexicana, aumentar el poder adquisitivo de los trabajadores, mantener estables las relaciones obrero-patronales al eliminar intermediarios que perjudicaban a ambas partes en las disputas por el pago de prestaciones económicas, aprovechar los ahorros con fines de crédito productivo y de utilidad colectiva, abrir nuevas fuentes de trabajo en obras de interés público como hospitales y uniformar las prestaciones sociales de los trabajadores, contrarrestando las competencias basadas en la mano de obra barata.

En diciembre de 1942 la Ley del Seguro Social fue aprobada por el Congreso. A inicios de junio del año siguiente se publicaron los primeros citatorios para que se iniciara la inscripción obligatoria de los patrones y trabajadores del Distrito Federal. Para el 24 de julio se habían registrado ya 7 000 de los 15 000 empleados que existían en la capital.

La Ley del Seguro Social estableció un cambio definitivo en la forma en que se indemnizaba a los trabajadores, aunque, en teoría, estaban protegidos por la Ley Federal del Trabajo, en la práctica la diferencia entre accidente de trabajo y enfermedad profesional era la razón de que un empleado no pudiera atenderse debidamente.

A lo largo de 1943, el IMSS se preparó para la apertura de sus servicios. Contaba en ese entonces con 207 empleados y su primer centro de operaciones estuvo en la calle de 16 de septiembre, de donde se trasladaron tiempo después a Rosales. Allí contaba con un espacio más amplio para realizar las primeras inscripciones de patrones y asegurados. El primer servicio médico se dio a los empleados del IMSS en el edificio de la primera sede, para después instalar algunos consultorios y la farmacia en la calle de Ignacio Mariscal.

El primer director de la nueva institución fue el licenciado Santos Guajardo, pero el 3 de enero de 1944 el cargo pasó a manos de García Téllez. Ese año no fue ciertamente fácil para el IMSS, ya que existía inconformidad de parte de la sociedad hacia la nueva institución, lo que contrastó con el optimismo y empuje de sus empleados.

Para mediados de la década de 1940, de manera insuficiente y con imperfecciones en su funcionamiento, existían solo cinco sanatorios que prestaban servicio a los derechohabientes, mismos que se encontraban distribuidos por diferentes rumbos de la ciudad: el Sanatorio Número 1, ubicado en la confluencia de las avenidas México y Michoacán; el Número 2, especializado en oncología, situado en Niños Héroes; el 3, en Inglaterra, en la delegación Coyoacán; el 4, que prestaba servicios de traumatología en las instalaciones de lo que había sido el Hospital Italiano, y el 5, urológico, en la calle de Colima. Luego se agregaría el Hospital de Neuropsiquiatría en la colonia Santa María.

Dadas la incomodidad y restricciones que estos hospitales presentaban, las autoridades se dieron a la tarea de elaborar un plan de construcción de hospitales modernos, amplios, dotados de personal y equipo médico suficiente, capaz de alcanzar una medicina de excelencia.

El IMSS, todavía dentro del sexenio de Ávila Camacho, se planteó la urgente necesidad de levantar cuatro hospitales de zona, repartidos en los cuadrantes del entonces todavía pequeña Ciudad de México, pues con el auge que durante esos años alcanzaba la industria en la capital, el número de obreros afiliados al instituto había crecido considerablemente. Los nuevos centros fabriles se habían establecido, precisamente, en la entonces periferia del Distrito Federal, por lo que resultaba imperioso que a los trabajadores se les pudiera atender cerca de sus centros de trabajo.

De tal suerte que se propuso la construcción de un auténtico centro hospitalario que diera a los trabajadores mexicanos los servicios de atención médica especializados y contara con todos los adelantos en materia de salud. Para tal objeto, se llevó a cabo un concurso al cual acudieron los más destacados arquitectos y presentaron proyectos para la construcción del primer hospital de zona, frente al Monumento a La Raza.

El gobierno autorizó la expropiación de los terrenos situados en la esquina de Paseo de las Jacarandas y la calzada Vallejo, en la delegación Azcapotzalco, propiedad del señor Guillermo Flores Muñoz y su esposa Guadalupe Ochoa de Flores Muñoz, así como de dos predios anexos de Salvador Lutteroth y Luis Carraro, quienes recibieron seis pesos por cada metro cuadrado.

De un total de 130 proyectos, se eligió el de Enrique Yáñez, en colaboración con Raúl Cacho y Alberto T. Arai. Asimismo, el Doctor Neftalí Rodríguez y el Arquitecto Hanns Meyer presentaron el 21 de mayo de 1945 el programa médico-arquitectónico, que incluía un estudio en el que se mostraban los locales con los que debería contar el nuevo hospital.

Los efectos de la Segunda Guerra Mundial, que limitaban la producción en ciertas áreas y retardaban el intercambio de artículos indispensables, dificultaron el avance de la obra. De hecho, todas las grandes obras del instituto que estaban en construcción comenzaron a retrasarse de una manera alarmante. De igual forma, las condiciones por las que atravesaba el país no permitían concluir los trabajos.

En agosto de 1948 se modificó de manera sustancial el proyecto original, lo cual ocasionó que la obra se siguiera retardando. Con estas modificaciones prácticamente tendría que suspenderse la construcción.

No obstante, durante la gestión de García Téllez –de acuerdo con la obra Instituto Mexicano del Seguro Social. 40 años de historia–, en 1945 se inició la construcción de la Clínica de Maternidad Número 1. Al año siguiente también comenzaron a construirse el Hospital de Zona de Narvarte, el Hospital de León, Guanajuato, y el de Puebla. Se alcanzó una cifra de 18 sanatorios, 24 clínicas, 150 consultorios, 27 laboratorios y 9 farmacias.

La llegada al poder del presidente Adolfo Ruiz Cortines en 1952 trajo como Director del IMSS a don Antonio Ortiz Mena, quien se encargó de hacer realidad el concepto integral de seguridad social, en el que los beneficios se extendían con el fin de lograr un mejor nivel de vida para los trabajadores y sus familias.

Al amparo de esa modernidad, se proyectó una gran cantidad de inversiones en obras que transformarían por completo la imagen del Seguro Social entre la sociedad mexicana.

El crecimiento demográfico significaba ya un enorme problema debido a la falta de vivienda. Entonces el IMSS construyó casas y departamentos higiénicos y baratos para los trabajadores y sus familias. La más representativa de estas unidades, por su magnitud, fue la construida en Santa Fe, en los límites de la capital. Las antiguas barrancas de Lomas de Becerra se transformaron en una pequeña y moderna ciudad que contaría con 1 268 casas y 23 multifamiliares con 932 departamentos, en los que podrían vivir no menos de 12 000 personas.

Con una moderna concepción del espacio habitacional, fue inaugurada por el presidente Ruiz Cortines el 25 de julio de 1957. En ese año, en la revista Arquitectura México se comentó: “*se quería iniciar la etapa de los servicios sociales a través de una unidad que fuera síntesis y ejemplo de los que otorga el Seguro Social, la unidad ‘Santa Fe’ cuenta con ‘el centro social’ que será el eje de la vida social y cívica de la colonia, tenemos ya auditorio para representaciones de todo tipo, gimnasio, casino, cafetería, espacios para diversión, y cursos, está concebido para ser el centro de reunión para los actos cívicos y sociales que deben celebrarse intramuros y para las reuniones, conferencias y festivales que interesen a todos los habitantes de la unidad*”.

Consideradas como modelos, las unidades habitacionales del IMSS se caracterizaron por representar un nuevo estilo de vida para los trabajadores, en ocasiones habituados a permanecer hacinados en los barrios bajos de las grandes urbes o a disponer de la mayor parte de su sueldo para rentar una vivienda más amplia y cómoda. Asimismo, el concepto de unidad para designar a estos enormes conjuntos llevaba implícita la convivencia vecinal (Lozada, 2019, pp. 2-10).

La creación del Instituto Mexicano del Seguro Social fue la necesidad imperiosa que existía en el pueblo mexicano de darle seguridad social, pero también es cierto que no está exento del riesgo de fraudes, sin embargo, el IMSS tiene sus propios manuales y normativas para tener un buen control interno.

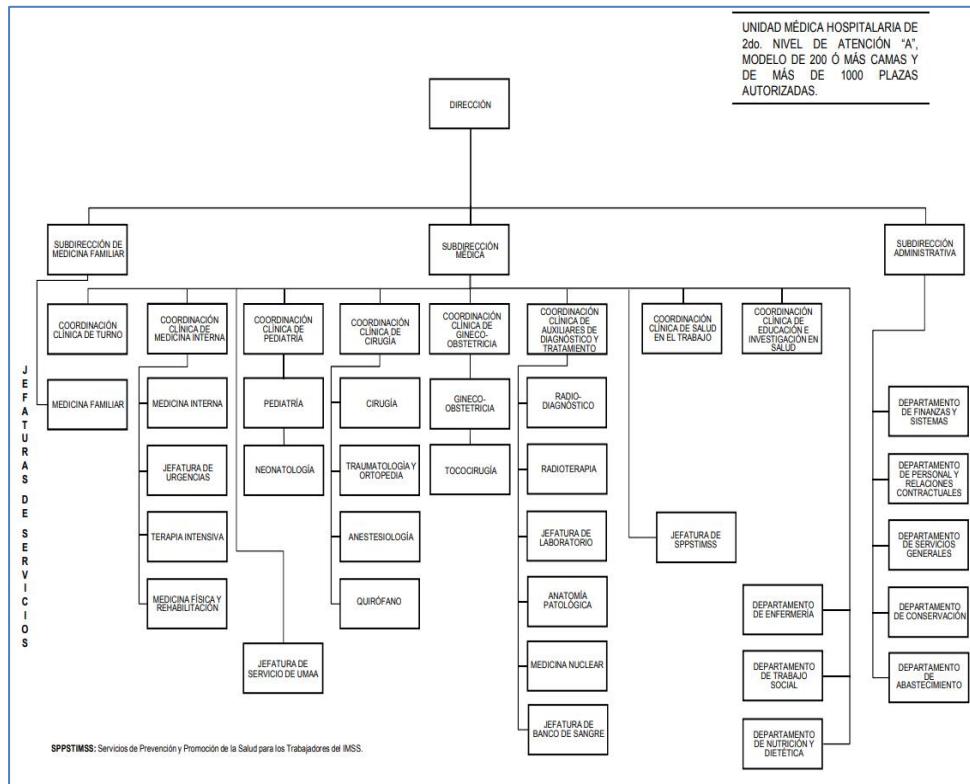
#### 5.1.4 Estructura del Departamento de Servicios Generales

El Departamento de Servicios Generales se establece como un equipo multidisciplinario que debe administrar y proporcionar de manera oportuna y eficiente servicios que ayuden al funcionamiento del Instituto (Misión, Visión, Principios, Valores y objetivos).

La figura 1 muestra la estructura general con que debe contar un Hospital de una Unidad Hospitalaria de Segundo Nivel de Atención.

**Figura 1**

*Estructura General de una Unidad Hospitalaria de 2do. Nivel de Atención, Modelo de 200 o más camas y de más de 1,000 plazas autorizadas.*

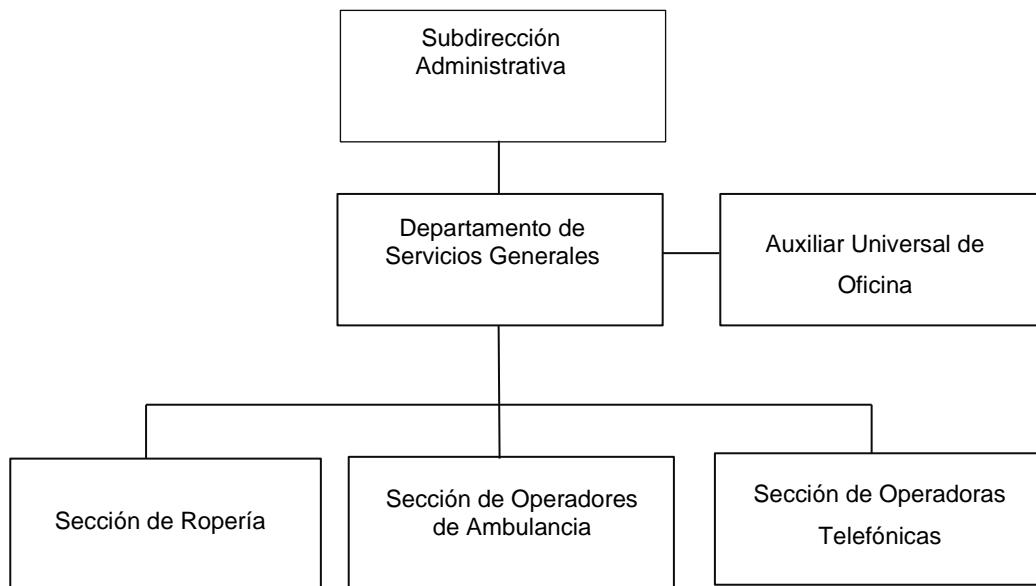


Fuente: IMSS (2023) Manual de Organización de las Unidades Médicas Hospitalarias de Segundo Nivel de atención No. 2000-002-005.

En la figura 2 se muestra la estructura del Departamento de Servicios Generales en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

**Figura 2**

*Estructura del Departamento de Servicios Generales perteneciente al Instituto Mexicano del Seguro Social.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

De acuerdo a información recopilada del IMSS (2023) en el Manual de Organización de las Unidades Médicas Hospitalarias de Segundo Nivel de Atención (2000-002-005), las funciones que realiza el Departamento son:

- Proporcionar una amplia gama de servicios esenciales para el funcionamiento óptimo de la unidad, incluyendo transporte terrestre, telecomunicaciones, manejo de correspondencia,

archivo centralizado, fotocopiado, impresión de documentos, enajenación de bienes, lavado y control de ropa hospitalaria, seguridad y vigilancia, así como servicios urbanos y municipales.

- Programar, supervisar y controlar el uso eficiente de infraestructuras como elevadores, estacionamiento de vehículos, vestidores y asignación de casilleros para el personal de la unidad, garantizando un entorno laboral organizado y funcional.
- Programar, coordinar y supervisar los servicios de transporte terrestre (ambulancias) solicitados por las diferentes áreas de la unidad, asegurando una movilidad eficiente y oportuna que respalde las operaciones cotidianas.
  - Programar los servicios de ambulancias, en coordinación con el Departamento de Trabajo Social, para atender las solicitudes de traslado de pacientes en las unidades de las Delegaciones del Distrito Federal, esta función la realiza el servicio de Trabajo Social, en coordinación con la Central de Comunicaciones y el Módulo de Ambulancias correspondiente.
- Vigilar que en la Unidad se realicen programas de mantenimiento preventivo a los vehículos asignados, manteniendo actualizada su documentación oficial y resguardos correspondientes.
- Programar, coordinar, controlar y supervisar las actividades del personal de seguridad y vigilancia, tanto institucional como de empresas particulares e instituciones prestadoras del servicio.

- Promover y realizar acciones necesarias para mejorar las condiciones de orden y seguridad en el inmueble de la Unidad, garantizando la protección y seguridad de los bienes institucionales, personal y población usuaria.
- Programar, coordinar, supervisar y controlar la operación de conmutadores, equipos de telefonía, telefax y radiocomunicación, así como los sistemas de comunicación interna de la Unidad.
- Investigar y gestionar descuentos al personal por concepto de llamadas telefónicas particulares.
- Programar, coordinar, supervisar y controlar la operación del módulo de lavado de ropa de la Unidad.
- Programar, coordinar, supervisar y controlar el funcionamiento del área de ropería, verificando que se apliquen correctamente los procedimientos para la entrega, recepción, guarda, clasificación y distribución de ropa hospitalaria.
- Establecer y actualizar, en coordinación con el Departamento de Enfermería, las dotaciones fijas y resguardos de ropa hospitalaria, así como realizar inventarios con la intervención del Departamento de Finanzas y Sistemas.
- Programar, coordinar, supervisar y controlar los trámites de entrega, recepción y distribución de correspondencia de la Unidad.

- Promover la oportuna y correcta depuración de archivos documentales y tramitar su entrega al archivo de concentración Delegacional, cumpliendo con los procedimientos y requisitos establecidos.
- Promover, en coordinación con el Departamento de Conservación, las bajas de bienes muebles y tramitar la concentración correspondiente para su enajenación, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Mantener la coordinación con los servicios de la Unidad y las autoridades delegacionales para el control de desechos de generación continua.
- Recibir del Departamento de Conservación los residuos biológico-infecciosos y tóxico-peligrosos, gestionar su tratamiento y destino final conforme a la normatividad vigente, y elaborar reportes e informes necesarios.
- Coordinar, supervisar y controlar el volumen de basura común y residuos hospitalarios para su retiro.
- Vigilar y promover el uso racional del servicio de fotocopiado, consumo de combustible de vehículos, telefonía y telefax, de acuerdo con los lineamientos y políticas de austeridad y racionalidad institucional.
- Integrar y mantener actualizados los registros de firmas autorizadas para la expedición de correspondencia, solicitud de fotocopiado e impresos, y otros que exijan los procedimientos establecidos.

- Revisar y validar los documentos comprobatorios del gasto correspondientes a los rubros de servicios generales en la Unidad.
- Solicitar al Departamento Delegacional de Conservación y Servicios Generales la contratación, modificación de condiciones contratadas y cancelación, en su caso, de servicios urbanos y municipales, suministro de fluidos y energéticos, y la prestación de servicios generales que requiera la Unidad, recabando y proporcionando la información y sustentación necesarias.
- Supervisar la elaboración precisa y continua de los registros y bitácoras de control operativo de los servicios generales de la Unidad, asegurando su exactitud y actualización permanente.
- Solicitar y supervisar el cumplimiento de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo necesarios para el óptimo funcionamiento de los equipos de los servicios generales de la Unidad, garantizando su eficiencia y prolongando su vida útil.
- Conocer y supervisar el ejercicio del presupuesto asignado a la Unidad para la prestación de los servicios, así como la existencia de materiales e insumos, asegurando una gestión eficiente y transparente de los recursos.
- Elaborar informes detallados sobre los resultados operativos y la administración de los servicios generales de la Unidad, y gestionar su envío oportuno al Departamento Delegacional de Conservación y Servicios Generales, facilitando la toma de decisiones informadas.

- Aplicar los sistemas de evaluación del desempeño establecidos, promover y realizar acciones correctivas y de mejoramiento continuo que resulten procedentes, fomentando una cultura de excelencia y mejora constante en la Unidad.
- Realizar las mismas actividades descritas previamente en la Unidad Médica de Atención Ambulatoria cuando esta se encuentre anexa, adaptando el enfoque y las líneas de acción según las necesidades específicas de dicha unidad.
- Integrante del Cuerpo de Gobierno.
- Integrante del Comité de Protección Civil.
- Integrante de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Coordinación en el suministro de oxígeno portátil inter y extra hospitalario.
- Coordinación del programa de Atención Domiciliaria del Enfermo Crónico (ADEC). Entre otras.

### **5.1.5 Normatividad del IMSS**

De acuerdo a información recopilada del IMSS (2023) en el Manual de Organización de las Unidades Médicas Hospitalarias de Segundo Nivel de Atención (2000-002-005), al Instituto Mexicano del Seguro Social lo rige el siguiente marco legal:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917 y sus reformas.
- Ley General de Salud, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de febrero de 1984 y sus reformas.
- Ley del Seguro Social publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 diciembre de 1995 y sus reformas.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de marzo de 2002 y sus reformas.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 1988 y sus reformas.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de mayo de 2016 y sus reformas.
- Contrato Colectivo de Trabajo vigente que celebran el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social.
- Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Prestación de Servicios de Atención Médica, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo de 1986 y sus reformas.

- Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de septiembre de 2006 y sus reformas.
- Reglamento de Prestaciones Médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2006 y sus reformas.
- Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de febrero del 1983, y sus reformas.
- Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las y los Servidores Públicos del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Manuales y Procedimientos para la ejecución de los procesos

## **5.2 Marco Teórico**

### **5.2.1 Bases Filosófico-Epistemológicas**

A fin de comprender mejor la presente investigación, se definirán algunos conceptos fundamentales que sirven de base para su análisis:

#### **5.2.1.1 Ciencia**

La intención de todo trabajo de investigación es generar conocimiento científico, para ello se comenzará por explicar qué es ciencia:

- Baena (2014) describe la ciencia como un sistema organizado de conocimientos sobre la realidad observable. Estos conocimientos se adquieren a través del método científico y se aplican al estudio de fenómenos y procesos en la naturaleza, la sociedad y el pensamiento.
- Arias (2012) define la ciencia como un conjunto de conocimientos verificables y sistemáticamente organizados. Estos conocimientos se obtienen mediante métodos específicos y se refieren a un objeto de estudio o rama del saber particular.

#### Funciones de la Ciencia

Díaz (2009) describe tres funciones principales de la ciencia:

- Descripción detallada de la realidad: La ciencia busca recopilar datos y hechos a través de métodos y técnicas específicas para establecer generalizaciones empíricas sobre el mundo que nos rodea.

- Análisis de la realidad: La ciencia va más allá de la simple descripción y se enfoca en analizar la realidad mediante la creación de principios, leyes y conceptos teóricos que explican las propiedades de los fenómenos y los factores causales que los determinan.
- Transformación de la realidad: La ciencia tiene como objetivo final transformar la realidad para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad. Esta función es fundamental, ya que justifica la existencia y el desarrollo de la ciencia como una forma especial de conocimiento.

#### Características de la investigación científica

Tamayo (2004) destaca que la investigación científica se caracteriza por:

- Metodología planificada: Requiere una planificación meticulosa de la metodología a seguir.
- Recolección y análisis de Datos: Implica la recolección, registro y análisis de los datos obtenidos.
- Creación de instrumentos: Exige la creación de instrumentos de investigación en caso de que no existan.

Baena (2014) añade las siguientes características:

- Conocimiento sistemático: Es un conocimiento ordenado y sistemático.
- Reflexiones claras: Se basa en reflexiones y demostraciones claras y precisas.
- Explicaciones objetivas: Busca explicaciones generales, objetivas y válidas, utilizando las leyes de la disciplina.

- Desarrollo disciplinario: Contribuye al desarrollo de la disciplina.
- Resolución de problemas: Resuelve problemas prácticos e inmediatos, así como problemas teóricos.
- Conocimiento abierto: Es un conocimiento sin dogmas ni verdades absolutas.
- Reflexión continua: Facilita el ejercicio reflexivo continuo.
- Sentido crítico: Desarrolla en el investigador un sentido crítico y analítico.

### **Proceso General de investigación científica**

En la mayoría de las investigaciones se pretende llevarlas a acabo utilizando de manera eficiente los recursos utilizados para ello. Neill y Cortez (2017) resume en la tabla 2, de manera general las etapas de la investigación y las actividades implícitas en el mismo.

**Tabla 2**

*Proceso General de la Investigación Científica.*

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Planteamiento del problema	<ul style="list-style-type: none"><li>* Identificación del problema</li><li>* Contextualización de los hechos</li><li>* Formulación del problema</li><li>* Justificación de la viabilidad de la investigación</li><li>* Planteamiento de los objetivos de la investigación</li><li>* Construcción de una hipótesis</li><li>* Identificación de variables.</li></ul>
Metodología	<ul style="list-style-type: none"><li>* Establecimiento del diseño de la investigación:<ul style="list-style-type: none"><li>- Métodos</li><li>- Técnicas</li><li>- Modalidad de la investigación</li></ul></li><li>* Determinación de la población y muestra</li><li>* Operacionalización de los indicadores de las variables</li><li>* Plan de recolección y procesamiento de los datos</li></ul>
Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"><li>* Recopilación de datos</li><li>* Codificación y tabulación de datos</li><li>* Explicación e interpretación de resultados</li><li>* Comprobación de resultados</li></ul>
Presentación de resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>* Informe</li><li>- Comunicar resultados</li><li>- Solución del problema</li><li>* Conclusiones</li><li>* Recomendaciones</li><li>* Sugerencias para posteriores investigaciones</li></ul>

Fuente: Neill y Cortez (2017).

### **5.2.1.2 Epistemología**

#### Definición de Epistemología

Desde su perspectiva el autor Creswell (1998, p.253) define epistemología en el libro Inquiry And Research Design Choosing Among five Traditions, como una parte de la filosofía refiriéndose al modo en que podemos conocer el mundo, poniendo atención en la relación existente del sujeto con el objeto.

### **5.2.1.3 Ontología**

#### Definición de Ontología

Según Creswell (1998, p.254) la ontología señala lo que ya se supone conocido, y el concepto efectivo para el investigador.

### **5.2.1.4 Fenomenología**

#### ¿Qué es la fenomenología?

Husssel, E. (1997, p. 182) fundador de la fenomenología, escribió la introducción de la fenomenología en la enciclopedia británica, de siguiente manera:

*“La fenomenología denota un nuevo método descriptivo, filosófico, que desde finales del siglo pasado ha establecido:*

- 1) *Una disciplina psicológica a priori, capaz de dar las únicas bases seguras sobre las que se puede construir una sólida psicología empírica; y*

2) Una filosofía universal, que puede ser un organum [instrumento] para la revisión metódica de todas las ciencias".

La fenomenología como filosofía.

La fenomenología surge con la intención de fundamentar la ciencia, (Husserl, 1995, p. 21-23) matemático y astrónomo, observó que en la ciencia que practicaba se encontraban determinados vacíos que la misma no era capaz de resolver, por lo que este científico fue cambiando poco a poco su interés desde los aspectos matemáticos hacia los aspectos lógicos y epistemológicos (Husserl, 1995).

A lo largo de la historia, la filosofía ha sido vista como un conjunto de opiniones diversas. Sin embargo, para asumir el desafío de fundamentar la ciencia, debía transformarse en una "ciencia rigurosa". Según Husserl (2009), la única filosofía capaz de abordar esta tarea era la fenomenología.

La fenomenología no busca ser una filosofía científica, sino más bien establecer los fundamentos de la ciencia. Su pregunta central es: "¿Cómo se sabe X?". En este contexto, la "X" no se refiere a algo del mundo objetivo, como un automóvil o el umbral del dolor de una persona; estos son temas propios de disciplinas científicas como la astronomía, medicina, química o física. En cambio, el fenomenólogo se centra en las estructuras o condiciones que permiten la experiencia o vivencia de "X". Este cambio de perspectiva no implica que el mundo sea irrelevante para el fenomenólogo; al contrario, el mundo es esencial, ya que sin él no habría nada que experimentar. La fenomenología dirige su atención a la esfera subjetiva y busca describir cómo percibimos objetos lejanos, cómo experimentamos el dolor o bajo qué condiciones existen entidades inobservables. Así, su objetivo principal es ofrecer descripciones detalladas de las vivencias que ocurren en la conciencia (Aguirre y García J.C., et al., 2012).

### **5.2.1.5 Triangulación**

(Denzin, 1970, p. 297), define la triangulación como: “la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno”.

(Rodríguez, Pozo & Gutiérrez, 2006, p.1) señalan a la triangulación como “Técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan”.

Donolo (2009, p.3) expone que la triangulación “requiere de conocimiento, de tiempo y de recursos para implementarla y luego de gran agudeza para interpretar los resultados en las variadas y a veces contradictorias maneras en que se presentan”

De acuerdo a (Okuda Benavides, M. y Gómez-Restrepo, C. [2005]), Existen distintas opciones para triangular, de las cuales se pueden citar: la triangulación de datos, triangulación de investigador, triangulación teórica, la triangulación metodológica, la triangulación múltiple.

A continuación, se detalla en qué consiste cada uno de ellas:

*I. Triangulación de datos:* hace referencia a la utilización de diferentes estrategias y fuentes de información sobre una recogida de datos que permite contrastar la información recabada.

La triangulación de datos puede ser:

- a) *Temporal*: son datos recogidos en distintas fechas para comprobar si los resultados son constantes;
- b) *espacial*: los datos recogidos se hacen en distintos lugares para comprobar coincidencias;
- c) *personal*: diferente muestra de sujetos

*II. Triangulación de Investigadores*: En este tipo de investigación participan diferentes observadores en el campo de investigación, esto da mayor calidad y validez a la interpretación de los datos, toda vez que la conclusión no es de un solo investigador evitando la subjetividad de la investigación.

*III. Triangulación Teórica*: En este caso intervienen diferentes teorías con el fin de obtener una interpretación más completa y comprensiva.

*IV. Triangulación Metodológica*: En este tipo de triangulación se utilizan diferentes métodos para recaudar información enfrentando los resultados, se analizan las diferencias y coincidencias, se fundamenta principalmente en la hipótesis de que los métodos son instrumentos para investigar un problema y hacer más sencillo su compresión.

Dentro de esta categoría se puede distinguir los siguientes:

- a) La triangulación intramétodo: El investigador utiliza un solo método empleado en forma repetida en diferentes momentos.
- b) La triangulación entre métodos: Consiste en la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos en la medición de una misma unidad de análisis.
- c) La triangulación múltiple: se combinan dos o más tipos de triangulación, por ejemplo: la triangulación metodológica, de datos, teórica, etcétera., su base es utilizar más de un nivel de análisis.

Lo que se busca con la utilización de la triangulación en los trabajos de investigación es incrementar la validez de los resultados, por medio de la eliminación de diferencias intrínsecas de un solo método de recogida de datos, así como el control de la subjetividad de los investigadores, ya que los puntos débiles de un método de investigación son compensadas con la fortaleza de otro. Mastache (2011)

Según Rodríguez (2005) comenta que Denzin (1970), afirma que los enfoques multidisciplinarios y plurimetodológicos, proporcionan más información, pero no garantizan la precisión de la misma, establece que la triangulación es el resultado de múltiples realidades refractadas simultáneamente, como la descomposición de la luz. Rodríguez (2005)

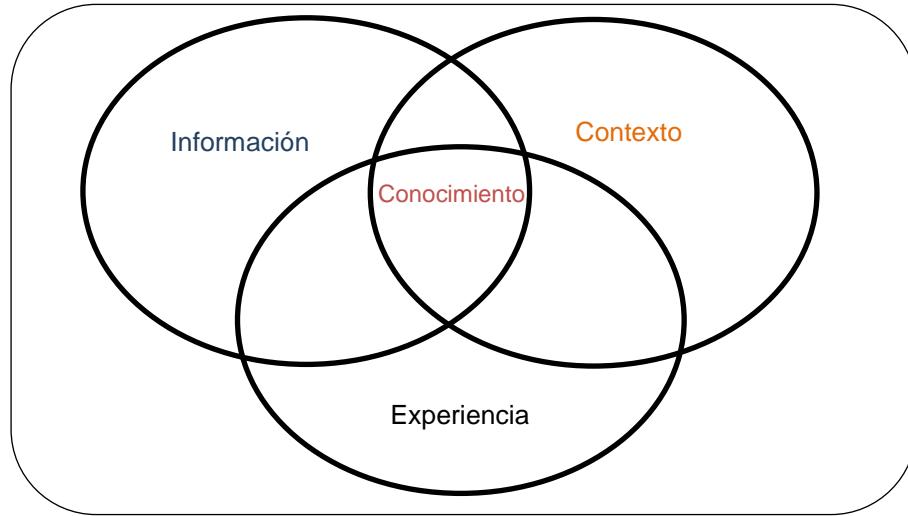
De acuerdo a Mastache (2011) comenta que otra crítica a la triangulación como método de validez, es que se ha justificado su aplicación en términos de los parámetros de investigación cuantitativa.

Ruiz (2012) en su artículo “El Origen del Conocimiento” afirma que existe una conexión interna entre ellas, la validez supone una concepción psicológica determinada.

La figura 3 muestra la conexión del conocimiento con la información y el contexto de las situaciones vividas.

**Figura 3**

*Origen del conocimiento.*



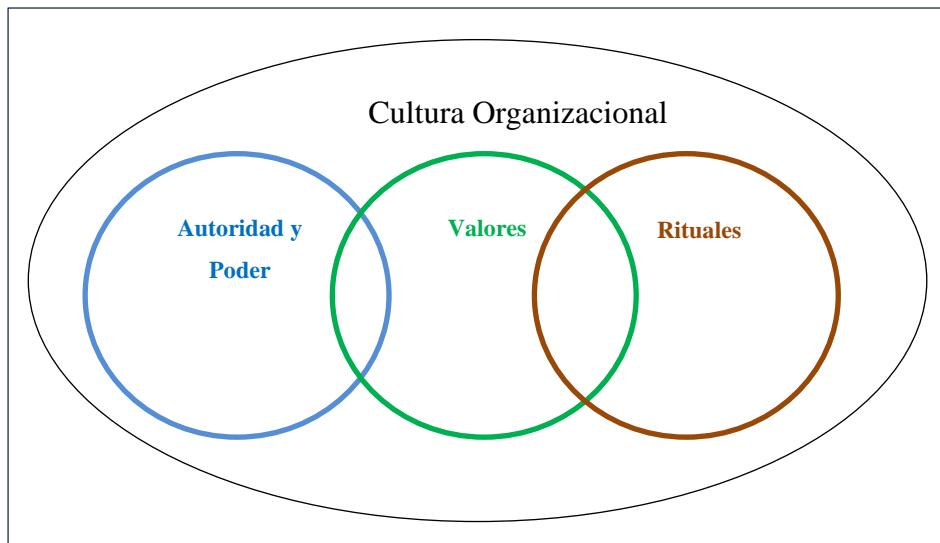
Fuente: Fuente: Ruiz, (2012, p.1)

#### 5.2.1.6 Categorías Conceptuales

Las dimensiones consideradas en la presente investigación relacionadas con la cultura organizacional son: Autoridad y Poder, Valores y Rituales, como se muestran en la figura 4.

**Figura 4**

*Dimensiones consideradas para la Cultura Organizacional.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

A continuación, se describe la cultura organizacional como uno de los ejes centrales que ocupa el presente trabajo.

##### 5.2.1.6.1 Cultura Organizacional

Evan (1976) define la cultura organizacional como un conjunto de creencias, normas y valores que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Sin embargo, argumenta que esta definición es demasiado amplia, lo que impide establecer una distinción clara entre la cultura y el clima organizacional.

La sociología utiliza el término “cultura organizacional” para explicar las diferencias entre resultados empresariales de forma cualitativa (Pettigrew, 1979).

Por su parte, Deshpandé y Webster (1989) lo define como: “*El conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma*”.

Por otro lado, la Real Academia Española (2001) describe el término "cultura" en un sentido general como el resultado de cultivar el conocimiento humano y de perfeccionar las capacidades intelectuales a través del ejercicio. Además, se refiere a la cultura como el conjunto de modos de vida y costumbres, así como al nivel de desarrollo artístico, científico e industrial de una época o grupo social.

El estudio de la cultura organizacional ha abordado diferentes disciplinas, incluyendo la antropología, sociología, psicología, economía y administración. Aunque la contribución de la economía ha sido relativamente menor, se ha demostrado que esta dimensión cultural juega un papel crucial en el éxito organizacional, no solo desde la perspectiva financiera, sino también en términos de sostenibilidad y competitividad.

Es en la antropología social donde encontramos los orígenes del término, siendo definida por Tylor (1871) como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”.

### ***Elementos de la Cultura Organizacional***

Para que una cultura organizacional se establezca, debe construirse sobre elementos fundamentales que definan su identidad, fomenten la cohesión, establezcan rutinas y guíen el comportamiento de sus miembros. Los más relevantes son:

- **Fundadores:** Son quienes generalmente proponen las primeras soluciones a los desafíos organizacionales. Establecen los principios básicos y los objetivos, funcionando como pilares y modelos a seguir.
- **Paradigmas:** Son los principios y directrices esenciales que definen el modelo de la organización, incluyendo valores fundamentales, el propósito central y la visión de futuro.

Los elementos de la Cultura Organizacional se agrupan en los siguientes conceptos:

- **Valores:** Son los principios que guían a la organización y sirven como un elemento de integración, dando coherencia a sus modelos, estructuras y acciones. En el IMSS, podrían ser la eficiencia, la calidad en la atención médica, la responsabilidad social y el compromiso con el bienestar de los derechohabientes.
- **Visión:** Es una proyección del futuro deseado de la organización, que define dónde quiere llegar y qué debe hacer para lograrlo. En el IMSS, la visión podría ser la institución líder en seguridad social en México, reconocida por su excelencia en la atención, su innovación y su contribución al desarrollo del país.

- **Misión:** Define la razón de ser de la organización, respondiendo a las preguntas: quiénes somos, qué hacemos, para quién lo hacemos y por qué lo hacemos. En el IMSS, la misión sería proporcionar servicios de salud y seguridad social de calidad a los trabajadores y sus familias, contribuyendo a su bienestar y al desarrollo económico y social de México.
- **Rituales:** Son acciones rutinarias que comunican valores clave. En el IMSS, esto podría incluir ceremonias de reconocimiento a empleados destacados, reuniones periódicas para compartir información y fomentar el trabajo en equipo, o protocolos específicos para la atención al paciente.

Situación del trabajador en donde no puede acusar a otro sindicalizado

- **Tabúes:** Son temas o conductas prohibidas dentro de la organización.
- **Mitos:** Son historias que explican el comportamiento o validan prácticas actuales, transmitiendo mensajes sobre lo que se valora. En el IMSS, podrían ser historias sobre fundadores o empleados que superaron grandes desafíos para mejorar la atención a los pacientes.
- **Símbolos:** Son elementos que representan a la organización, como el logotipo, el lema, la decoración y la vestimenta. En el IMSS, el logotipo y los colores institucionales son símbolos importantes, al igual que la vestimenta del personal médico y administrativo.

- **Lenguaje:** Son los hábitos lingüísticos de la organización, incluyendo palabras técnicas, jergas o términos comunes. En el IMSS, esto podría incluir el uso de términos médicos específicos o jerga propia de la institución.
- **Estructura:** Define el sistema de trabajo, su organización y funcionamiento, incluyendo el organigrama, los flujos de trabajo y los mecanismos de control. En el IMSS, la estructura jerárquica y los procesos administrativos son elementos clave de su funcionamiento.

El término "cultura organizacional" ganó prominencia en la década de 1970 (Garmendia, 1990), como una fusión de la teoría de la organización (entendida como un medio para alcanzar objetivos) y la antropología funcionalista (que la define como un instrumento para satisfacer necesidades y valores). La sociología lo empleó para explicar las diferencias en los resultados empresariales de forma cualitativa (Pettigrew, 1979).

En los años ochenta, se relacionó con el debate entre aspectos tangibles e intangibles, considerándose como el motor de la organización y definiéndose como *"los valores compartidos por los miembros de la organización"* (Peters y Waterman, 1982).

Kaplan y Norton (2004) sugieren que la cultura organizacional puede ser más valiosa que los activos tangibles, y señalan que sus raíces antropológicas se encuentran en *"símbolos, mitos y rituales"* que influyen en la mente del grupo.

Schein (1990) define la cultura organizacional como "el conjunto de creencias compartidas sobre la mejor manera de hacer las cosas, que definen la visión de la empresa sobre sí misma y su entorno". Desde una perspectiva psicosocial, autores como Peiró (1982), Argyris (1938) y Schein (1990) la asocian con el clima organizacional y distinguen subculturas dentro de la organización, mientras que otros como Evan (1976) la ven como un conjunto de creencias, normas y valores que influyen en la conducta.

La visión de una organización define su estrategia y decisiones, estableciendo una relación directa con la cultura. La historia de la cultura organizacional, influenciada por la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo, ha evolucionado gracias a diversas perspectivas (Landino, 2012).

En el contexto del IMSS, comprender la cultura organizacional implica analizar cómo los valores, creencias y prácticas compartidas influyen en su funcionamiento, la calidad de sus servicios y su capacidad para cumplir con su misión de proporcionar seguridad social y servicios de salud a los trabajadores mexicanos y sus familias. El IMSS, como institución surgida de la Revolución Mexicana, ha integrado servicios de salud y una amplia gama de prestaciones, reflejando una cultura organizacional enraizada en la justicia social y el bienestar colectivo.

### ***La perspectiva Evolucionista***

La teoría evolucionista, basada en los escritos de Augusto Comte y Herbert Spencer, explica el origen y desarrollo de las sociedades a través de ciclos y secuencias generales. Aunque fue abandonada en el pasado, está recuperando vigencia actualmente (Velázquez, 2005). Esta teoría se ve influenciada por las ciencias naturales, especialmente por los trabajos de Darwin, y se centra en la evolución de las sociedades a través de fases históricas.

Autores como Edward B. Tylor y Lewis H. Morgan han desarrollado modelos evolutivos que describen el progreso humano en etapas, desde la caza y recolección hasta la civilización (Leakey, 1993). Tylor ponía en el extremo inferior del desarrollo a las tribus salvajes, y en el otro a las naciones europeas "Primitive Culture" (1871) (Landino, 2012, pp. 7-8). Estas teorías sugieren que las sociedades se desarrollan como organismos biológicos, con partes interrelacionadas que se especializan y adaptan para alcanzar objetivos de manera más eficiente.

Según Bennis W. (1973), a finales del siglo XIX y principios del XX, importantes descubrimientos arqueológicos revitalizaron las teorías evolucionistas. Estos avances se apoyaron en los trabajos del antropólogo Lewis H. Morgan, quien en su obra "Ancient Society" (1877) amplió los estados de la progresión humana a siete etapas. Además, el geógrafo alemán Friedrich Ratzel, influido por las ideas de Darwin, destacó que el intercambio cultural es inevitable y un motor del progreso humano. Esta visión fue posteriormente adoptada por regímenes imperialistas, especialmente en Alemania.

En resumen, la teoría evolucionista sugiere que la sociedad se desarrolla y evoluciona como un organismo biológico, compuesto por partes interconectadas que se especializan y diferencian constantemente. Esta estructura social se adapta continuamente a nuevos modelos para alcanzar sus objetivos de manera más eficiente.

### **La perspectiva funcionalista**

El funcionalismo es una corriente sociológica destacada, junto con la teoría del conflicto y el interaccionismo, que analiza la sociedad a través de un marco funcional. Esta perspectiva, popularizada después de la Segunda Guerra Mundial hasta los años sesenta, enfatiza que todos los elementos de la sociedad, incluso aquellos que parecen extraños o dañinos, tienen un propósito (Noguera, 2003). Autores como Parsons y Merton citados por Orozco, L. A., & Chavarro, D. A. (2010). han contribuido significativamente a esta teoría, destacando la importancia de la organización y estructura social para el bienestar de la sociedad.

El funcionalismo se basa en la obra de Emile Durkheim, quien sostuvo que la sociedad es un sistema interconectado donde cada parte contribuye a su vitalidad (Durkheim, 1990). Incluso la desviación, como la delincuencia, cumple funciones sociales al aclarar normas, promover la unidad y desafiar el *status quo*. Esta teoría postula que todos los aspectos de la sociedad, incluidos los negativos, son necesarios para su funcionamiento como una unidad global.

De acuerdo con Durkheim (1990), la desviación puede desafiar el *status quo*, impulsando a la sociedad a reconsiderar sus normas establecidas. El funcionalismo postula que todos los aspectos de la sociedad son necesarios, incluyendo fenómenos como la pobreza, el hambre, la esclavitud y el genocidio, considerándolos parte del desarrollo social. Entre sus principios, destaca que el sistema social opera como una unidad global, denominada Unidad Funcional, que se mantiene a través de sus componentes, los cuales pueden modificar o no la estructura social. Finalmente, esta perspectiva sostiene que cada elemento cumple una función en esa unidad, aunque no sea evidente, lo que se conoce como la *indispensabilidad* (Landino, 2012, pp. 9-10).

### ***Perspectiva del conflicto***

En contraposición al funcionalismo, la teoría del conflicto emerge postulando que el cambio social se deriva de las tensiones inherentes a la estructura social. Carlos Marx (1818-1883), citado por Ceballos (1997), es su principal exponente, quien argumenta que la sociedad se caracteriza por un conflicto perpetuo entre clases, exemplificado en la relación obrero-patrón. A diferencia del funcionalismo, que enfatiza el orden y la estabilidad, la teoría del conflicto aborda la desigualdad y el cambio social. Si bien comparte con el funcionalismo una perspectiva macro sobre la sociedad, se distingue por enfocarse en las causas y consecuencias de la desigualdad social, abarcando dimensiones económicas, raciales, culturales, étnicas, de género y religiosas, entre otras.

La teoría del conflicto no solo busca comprender la sociedad, sino también transformarla, proponiendo soluciones a los conflictos sociales. Aunque Marx (citado por Ceballos, 1997) identifica el conflicto en la lucha de clases, los estudiosos de esta perspectiva amplían su alcance a otros grupos sociales, como minorías étnicas, raciales y sexuales. Estos estudios convergen en tres elementos clave: clase social, raza y género, resaltando cómo las relaciones conflictivas entre estos grupos a lo largo de la historia han impulsado cambios sociales que impactan a las organizaciones.

La teoría del conflicto postula que la sociedad está compuesta por grupos con intereses divergentes, inmersos en una lucha por imponer sus objetivos. Este antagonismo genera conflictos constantes, intentos de promover intereses particulares o resistencia al cambio. En consecuencia, la sociedad no se encuentra en un estado de equilibrio, sino en un proceso de transformación continua.

El sociólogo Ralf Dahrendorf (citado por Ceballos, 1997) identifica los siguientes elementos centrales en la teoría del conflicto:

- Cambio Social constante: Las sociedades están en un proceso de transformación continua.
- Conflicto universal: El conflicto y la falta de consenso son inherentes a todos los sistemas sociales.
- Agentes de transformación: En todo sistema social existen elementos que impulsan su cambio y transformación.
- Coerción y poder: La coerción es una fuerza siempre presente en la sociedad, derivada de la distribución desigual del poder.

En esencia, esta perspectiva concibe la sociedad como una entidad en constante evolución, impulsada por las acciones de grupos sociales que buscan mejorar sus condiciones de vida y acceder a una mayor cuota de poder. Así, el conflicto social se considera un elemento omnipresente que origina cambios continuos en la sociedad (Landino, 2012, pp. 10-12).

### ***La perspectiva del interaccionismo***

El interaccionismo simbólico, desarrollado por autores como G.H. Mead, C.H. Cooley, W.I. Thomas, Barger y Luckman (1966), Erwing Goffman (1959) y Herbert Blumar (1962), (Velázquez, 2005), postula que los individuos, a través de sus comportamientos y la interpretación de las situaciones, atribuyen significado a los hechos y acciones. En otras palabras, se centra en la persona y sus interacciones grupales, considerando que el contexto social influye en la forma en que los individuos responden a los estímulos.

A diferencia de las teorías que priorizan la estructura social, el interaccionismo simbólico destaca el papel de la agencia individual y la actividad significativa de los actores sociales. Aunque reconoce que la sociedad influye en la socialización de los individuos, también enfatiza su capacidad para resistir y negociar significados.

Esta perspectiva, con su atractivo humanista, busca comprender a los menos privilegiados. Autores como el sociólogo Harold Becker defienden a los marginados y critican las teorías que promueven el control y la previsión social (Engita, 1986).

El interaccionismo simbólico aporta una visión valiosa sobre el papel del lenguaje y la comunicación en la construcción de la realidad social. Concibe la sociedad como un sistema de significados compartidos que guían la conducta individual. Las realidades físicas y sociales son construcciones de significados establecidos a través de la interacción, y los lazos entre las personas se forman mediante la comunicación simbólica. Por lo tanto, la conducta se ve influenciada por los protocolos y significados que asociamos a una situación específica (Landino, 2012, pp. 13-14).

### ***La perspectiva sociológica***

La sociología se define como el estudio sistemático y científico de la sociedad, adoptando una perspectiva global que prioriza la identificación de patrones generales en la experiencia social. Si bien reconoce la singularidad de cada individuo, la sociología examina cómo las vivencias individuales están moldeadas por la pertenencia a grupos sociales específicos (Velázquez, 2005; Landino, 2012, p. 14).

#### **La Perspectiva de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, a menudo equiparada al "simbolismo organizacional", se centra en el entramado de significados compartidos que permiten a los individuos interpretar su experiencia laboral y orientar sus acciones dentro de la organización. Como señala Geertz (1996, p. 5), citado por Ramírez y Velázquez (2006), la cultura es ese "tejido de significados en función del cual los humanos interpretan su experiencia y guían su acción", configurándose tanto por las demandas sociales, económicas y políticas, como por las resistencias y alternativas que emergen en el imaginario colectivo. En esencia, el individuo se encuentra inmerso en una red de significados que él mismo ha contribuido a construir.

Autores como Silverman (1975), Clegg (1990), Frost (1991), Turner (1990), Morgan (1990) y Wright (1994), citados por Ramírez y Velázquez (2006), proponen esta perspectiva como un marco de análisis dentro de la sociología de las organizaciones, facilitando la comprensión del individuo en el contexto organizativo.

Desde esta perspectiva, la gestión de la cultura organizacional se orienta al desarrollo de procesos de cambio en sistemas sociotécnicos abiertos, buscando mejorar la eficiencia y el bienestar de la organización y sus miembros. Esto implica diagnósticos situacionales e implementación de estrategias que optimicen la interacción entre personas y grupos de trabajo, a través de la mejora continua de aspectos tecnológicos, económicos, administrativos y estructurales, culminando en la revisión y modificación de hábitos y comportamientos individuales y grupales (Landino, 2012, p. 16).

La cultura organizacional ejerce una influencia significativa en los roles dentro de cualquier organización. Fleury, en "Cultura y poder en las organizaciones", destaca la necesidad de incorporar una dimensión política al concepto de cultura, considerando el poder como un aspecto inherente a esta.

En esta línea, Fleury (1989, p. 22), citada por Pérez (2009, p. 3), define la cultura como "*un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio*".

Por su parte, Díaz (2006, p. 21), citado por Pérez (2009, p. 4), plantea que la cultura se compone de "*las creencias, ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y les permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente, así como que son enseñadas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sus problemas*".

Integrando estas perspectivas, se puede adoptar la definición de Schein (1986, p. 56), citado por Pérez (2009, p. 4), quien concibe la cultura organizacional como "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas".

#### **5.2.1.6.2 Autoridad y Poder**

Toda organización, en su búsqueda por alcanzar objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, requiere establecer un sistema de coordinación y control. Este sistema se fundamenta en la estructura de poder y la autoridad inherente a cada posición dentro de la institución.

Desde la perspectiva del poder organizacional, se puede recurrir a la definición de Henry Mintzberg, quien lo concibe como "*la capacidad de influir sobre el comportamiento de los agentes en la organización*" (Hernández, A. M., et al. 1995).

Es importante distinguir entre poder y autoridad. Mientras que el poder implica fuerza y cohesión, la autoridad es una forma específica de poder que no necesariamente involucra la fuerza. La autoridad se refiere al poder formal que un individuo posee en función de su posición dentro de la estructura organizacional.

En este sentido, quienes ocupan posiciones jerárquicas superiores detentan autoridad legal sobre los subordinados en posiciones inferiores. Esta autoridad se caracteriza por:

- Ser inherente a la posición, no a atributos personales. La autoridad emana del cargo, no de características individuales.
- Ser aceptada por los subordinados. Quienes ocupan posiciones de autoridad ejercen su poder y logran el cumplimiento de las directrices debido a la legitimidad de su posición.

#### **5.2.1.6.3 Valores**

Los valores organizacionales, entendidos como los "principios o creencias relativos a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos" (Tamayo, 1995, citado por Rueda, 2016, p. 2), son fundamentales para la dirección y el éxito de cualquier organización.

Desde una perspectiva filosófica, Tünnermann (1999, p. 3) define los valores como creencias internalizadas que guían la conducta humana, proporcionando dirección a la vida. Constituyen un sistema de referencia que permite la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

En el contexto organizacional, los valores compartidos son un factor determinante del éxito. Como señala López (2001, p. 5), "cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma". Estos valores actúan como un pegamento cultural, unificando a los miembros de la organización en torno a un objetivo común y fomentando un sentido de pertenencia y compromiso.

#### **5.2.1.6.4 Rituales**

Los rituales, definidos por Aguirre (2002, p. 112) como "*acto o secuencia de actos simbólicos, altamente pautados, repetitivos en concordancia con ciertas circunstancias, en relación con las cuales tiene carácter obligatorio, y de cuya ejecución se derivan consecuencias que, total o parcialmente, son también de orden simbólico*", desempeñan un papel significativo en la configuración y mantenimiento de la cultura organizacional.

En este contexto, Garriatana (2008, s.p.) argumenta que los rituales son los "*comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa*". Estas prácticas recurrentes, aunque a veces sutiles, refuerzan valores, normas y creencias compartidas.

Knoderer (2017, p. 2) destaca que "*un ritual es una serie de acciones, realizadas principalmente por su valor simbólico. Generalmente responden a una necesidad, y en las oficinas frecuentemente están ligados a un sentido de pertenencia*". Esta perspectiva subraya la función de los rituales en la creación de un sentido de comunidad y en la afirmación de la identidad organizacional.

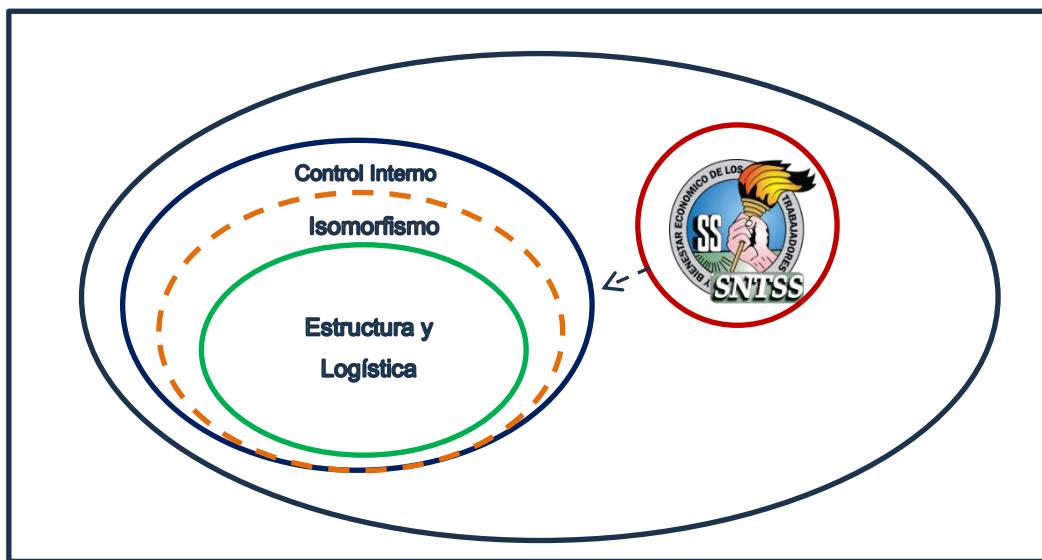
En concordancia con Knoderer, se argumenta que el valor simbólico de los rituales fomenta un sentimiento de pertenencia entre los miembros de una organización. Al participar en estas prácticas compartidas, los individuos se identifican con los valores y objetivos de la empresa, fortaleciendo su compromiso y lealtad.

### 5.2.1.7 Control Interno

En la figura 5 se pueden observar las dimensiones del Control interno que se abordarán en esta investigación

**Figura 5**

*Dimensiones del Control Interno.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El concepto de que *"lo que se mide se puede controlar"* impulsa la idea del control interno, que se define de diversas maneras:

Ceballos y Molero (2020), lo describen como un conjunto de acciones, planes, políticas, normas y procedimientos implementados por las autoridades y el personal para prevenir riesgos en una entidad pública.

Mejía (2006), lo define como un proceso ejecutado por la dirección y el personal para proporcionar seguridad razonable en el logro de los objetivos de la organización. Incluyendo la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de normas y la salvaguarda de activos (Mantilla, 2013).

De acuerdo con Gómez (2020), el control interno lo considera una herramienta de apoyo para la modernización, el cambio y la mejora de resultados en cualquier entidad. El control interno agrega valor al proteger los recursos, garantizar la evaluación de la gestión, asegurar la confiabilidad de la información, prevenir riesgos y fraudes, promover la verificación y evaluación, y fomentar una cultura de autocontrol.

Sin embargo, todo sistema de control interno tiene limitaciones inherentes, como la falta de adecuación del direccionamiento estratégico, el criterio profesional erróneo, los fallos humanos, y la posibilidad de anulación por parte de la dirección o confabulación entre miembros.

En esencia, el propósito de un Sistema de Control Interno es proporcionar una seguridad razonable, aunque no absoluta, de que el patrimonio de una organización está protegido contra pérdidas o disminuciones derivadas de usos y disposiciones no autorizadas. Asimismo, busca garantizar que las operaciones y transacciones estén debidamente autorizadas y registradas.

Para que este conjunto de procesos funcione eficazmente, es indispensable la presencia de un "orquestrador". En el contexto organizacional, este rol lo desempeñan las personas que integran la entidad, quienes, a través de sus acciones y decisiones, establecen el direccionamiento estratégico y ponen en marcha las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. De esta manera, el factor humano se convierte en el elemento más importante de un sistema de control interno. Es su compromiso, ética y competencia lo que determina la efectividad de las políticas y

procedimientos establecidos.

El concepto de Control Interno, inicialmente denominado Comprobación Interna ("Internal check"), encuentra una de sus primeras referencias en la obra de L.R. Dicksee. Según Avilés Calle, S. I., & San Miguel Benítez, M. F. (2021), Dicksee señalaba que un sistema de comprobación adecuado puede mitigar la necesidad de una auditoría exhaustiva. Este concepto temprano se basaba en tres pilares: división de labores, utilización de registros contables y rotación de personal.

Posteriormente, George E. Bennet, citado por Avilés Calle, S. I., & San Miguel Benítez, M. F. (2021), ofreció una definición más precisa, concibiendo el Control Interno como la coordinación del sistema contable y los procedimientos administrativos, de manera que el trabajo de un empleado, realizado de forma independiente, verifique continuamente el trabajo de otro, incluso en aspectos que puedan involucrar la detección de posibles fraudes.

Sin embargo, no fue hasta 1949 que se estableció la primera definición formal del concepto de Control Interno por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (Avilés Calle, S. I., & San Miguel Benítez, M. F., 2021). Esta definición marcó un hito en la conceptualización del control interno, sentando las bases para su desarrollo posterior.

De acuerdo a Plasencia (2010, p.2), "*el Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas*"

Según Lizcano (2000, p. 6), el control interno es esencial para la administración efectiva de una entidad económica. Este abarca un amplio espectro de actividades, incluyendo la dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa, así como sus relaciones tanto público como privadas. Además, implica la vigilancia general sobre el patrimonio de la empresa y sobre aquellos factores que influyen en su conservación y crecimiento.

En 1965 se menciona nuevamente este concepto, el autor William L. Chapman, con especialización en Procedimientos de Auditoría y siendo egresado del Colegio de Graduados de Ciencias Económicas de la Capital Federal en Buenos Aires, fundamenta al Control Interno como: "El programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa" (Rivero, 2020).

De acuerdo a Solís E., M. V., & Aviles A., M. L. (2017). En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como:

*"El plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:*

- *Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.*

- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos”.

En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como: “*El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas*” (Moreira et al, 2016).

De lo anterior se puede concluir que el control interno es la base sobre la que se construyen las actividades y operaciones de una entidad, como la producción, la distribución, el financiamiento y la administración. Es esencial comprender que el control interno es una herramienta de eficiencia, no un conjunto de reglas opresivas. Un sistema de control interno efectivo fortalece las relaciones con los usuarios y mantiene un ambiente de respeto entre los miembros de la organización. Su principal ventaja radica en su aplicabilidad a todas las áreas operativas, asegurando que la administración tenga la información necesaria para tomar decisiones informadas en beneficio de la entidad.

A continuación, se da inicio a las dimensiones clasificadas para el estudio de la variable de Control Interno:

#### **5.2.1.7.1 *Estructura y Logística***

Es lo que define el sistema de trabajo, su organización y funcionamiento: el organigrama, con roles asignados y jerarquías, los flujos de trabajo, así como el control o la supervisión que se hace para su cumplimiento (Moreira et al, 2016).

#### **5.2.1.7.2 *Isomorfismo***

Existen diferentes tipos de isomorfismos, dentro de los cuales se mencionarán los siguientes:

##### **Isomorfismo Institucional**

“El isomorfismo institucional es la forma de entender el proceso por el cual las instituciones se convierten en homogéneas, para hacer frente al contexto en común” (DiMaggio y Powell, 1999), citados por (González, Z. C. A. & Escala, R. L., 2014, p. 4)

En las organizaciones los modelos organizativos se pueden generar desde la complejidad de las relaciones internas, los requisitos estructurales y por la supervivencia de factores organizacionales que provocan problemas en los sistemas de valores y creencias que comparten las personas o miembros de la organización, los controles que se tienen y explican en qué forma se coordinan las actividades de la organización, la operación de la organización que provoca legitimidad y el tipo de liderazgo predominante.

### Formas de Isomorfismo

Para mantener viva una organización y provocar su éxito, es necesario la homogeneización por la cual se transfieren modelos organizativos, los cuales se generan por medio de tres formas de isomorfismo: normativo, coercitivo y mimético. (DiMaggio y Powell, 1999). La interacción supone la efectividad en el tiempo, espacio y otras características de la organización que asumen similitud y así adoptarlas y adaptarlas en sus propias estructuras.

En la tabla 3, se presentan las formas de isomorfismo:

**Tabla 3**

*Formas de isomorfismo.*

<b>El isomorfismo normativo</b>	<i>“Es el resultado de la profesionalización que procede desde la educación formal, su legitimación de conocimientos especializados para la difusión que las instituciones forman (ideología profesional). La interacción es en el campo organizacional junto con la educación.”</i>	(DiMaggio y Powell, 1999) citados por (González, Z. C. A. & Escala, R. L., 2014, p.9).
<b>Isomorfismo coercitivo</b>	<i>“Se suscita con la formalidad de las reglas como imposición directa desde el Estado y/o presiones informales como otras organizaciones para producir el efecto. La interacción es legal con base al Estado entre otros organismos”.</i>	(DiMaggio y Powell, 1999) citados por (González, Z. C. A. & Escala, R. L., 2014, p.8). (DiMaggio y Powell, 1999), citados por (González, Z. C. A. & Escala, R. L., 2014, p.8).
<b>Isomorfismo mimético</b>	<i>“Es la imitación e implementación de modelos exitosos ya existentes similares a la organización en su campo. La interacción es entre las propias organizaciones.”</i>	

Fuente: elaboración propia (2025)

***Cultura organizacional en perspectiva desde el isomorfismo***

La cultura organizacional se define por Schein (1986, p. 56) como las premisas básicas desarrolladas e implementadas en los procesos, integración interna e interacción entre sus miembros para aprender y actuar con base a estas. En este sentido la cultura organizacional alude a su estructura, a los procesos, a los recursos, además de los mismos espacios físicos, por ello, esta gestión implica el trabajo y la correlación con el isomorfismo institucional visto desde sus diversas formas, con el propósito de adaptar el conjunto de conocimientos, ideas, hábitos, normas, valores y costumbres. En resumen, son los principios que caracterizan a una organización los cuales se obtienen en el desarrollo o desempeño de las funciones e interacciones de los integrantes de una organización y se asientan como base de sus procesos, aptitudes y actitudes, de tal manera que desde la perspectiva de isomorfismo normativo se cualifiquen los conocimientos e ideas de las áreas especializadas, así como se reconozcan y apliquen estos patrones de manera interna y externa. Mientras que, desde la perspectiva del isomorfismo coercitivo, reconozca de manera formal, las normas y costumbres como presiones informales que rigen la estructura organizacional. Por último, el isomorfismo mimético adopta los hábitos en los procesos, e integra los valores en los miembros de la organización en su hacer y ser, reflejado desde lo interior a lo exterior.

En la tabla 4, se describen los elementos de la Cultura Organizacional, así como los diferentes tipos de isomorfismo para una mejor comprensión de la interrelación entre ellos.

**Tabla 4**

*Elementos de la Cultura Organizacional y los diferentes tipos de isomorfismo.*

CONCEPTO	ELEMENTOS
<b>Cultura Organizacional</b>	<i>Fundadores</i>
	<i>Paradigmas</i>
	<i>Valores</i>
	<i>Misión</i>
	<i>Visión</i>
	<i>Rituales</i>
	<i>Autoridad y Poder</i>
	<i>Mitos Símbolos Lenguaje</i>
<b>Isomorfismo Normativo</b>	<i>Tabúes</i>
	<i>Estructura</i>
	<i>Misión</i>
	<i>Visión</i>
	<i>Leyes</i>
	<i>Reglamentos</i>
	<i>Normas</i>
	<i>Manuales</i>
	<i>Procedimientos</i>
<b>Isomorfismo Mimético</b>	<i>Presiones Formales e Informales</i>
	<i>Conocimiento estructural de la organización e interacción con otras organizaciones similares en su:</i>
	<i>Misión</i>
	<i>Visión</i>
	<i>Valores</i>
	<i>Prácticas</i>
	<i>Hábitos</i>

Fuente: Elaboración propia (2025) a partir de los elementos de la Cultura Organizacional y formas de isomorfismo descritos por DiMaggio y Powell, (1999)

***El Control Interno implícito en el isomorfismo institucional desde sus elementos***

El control interno es parte del modelo organizacional que se fundamenta en el marco de trabajo, las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos, considerando las metas y objetivos de la organización, que en gran parte dependen de la gestión del talento humano; ya que establece los protocolos a seguir en sus diferentes variables de acuerdo al contexto y necesidades del entorno que se deben llevar a cabo por el personal responsable y así prever posibles riesgos. Considerando además que la transferencia de estos modelos organizativos, operan encubiertos desde la cultura organizacional con el isomorfismo institucional, en cada una de sus formas: normativo, coercitivo y mimético.

En la tabla 5 se pueden observar los elementos del Control Interno, así como los de los diferentes isomorfismos para tener mayor claridad de cómo interactúan entre sí.

**Tabla 5**

*Elementos del Control Interno y los diferentes tipos de isomorfismo.*

CONCEPTO:	ELEMENTOS
<b>Control Interno</b>	<i>Ambiente de Control</i>
	<i>Evaluación de Riesgos</i>
	<i>Actividades de Control</i>
	<i>Información y Comunicación</i>
	<i>Supervisión o Monitoreo</i>
<b>Isomorfismo Normativo</b>	<i>Normas</i>
	<i>Acciones y Actividades</i>
	<i>Planes</i>
	<i>Métodos</i>
	<i>Registros</i>
<b>Isomorfismo Coercitivo</b>	<i>Acciones y Actividades</i>
	<i>Políticas y Procedimientos</i>
	<i>Actitudes</i>
<b>Isomorfismo Mimético</b>	<i>Entorno</i>
	<i>Métodos</i>
	<i>Actitudes</i>

Fuente: Elaboración propia (2025) a partir de los elementos del control interno y formas de isomorfismo descritos por DiMaggio y Powell, (1999)

### **5.2.1.8 Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS)**

El Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social es el gremio al cual los trabajadores sindicalizados del Instituto Mexicano del Seguro Social pertenecen, éste se creó en el mismo año que el Instituto Mexicano del Seguro Social. Es uno de los sindicatos más fuertes del país.

En la tabla 6 se describen la Misión y Valores de Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS).

**Tabla 6**

*Misión y Valores del SNTSS.*

<b>Misión</b>	Salvaguardar los derechos de los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social. Adicionalmente, contribuir con todo aquello que sea necesario para el fortalecimiento del instituto y siga siendo el máximo prestador de servicios de salud donde la calidad y la prontitud de los mismos sean una constante.
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo</li><li>• Disciplina</li><li>• Lealtad</li><li>• Transparencia</li></ul>

Fuente: elaboración propia (2025)

Sin embargo, como se verá más adelante el Sindicato Nacional de Trabajadores de Seguro Social (SNTSS) también ha jugado un papel paternalista con sus agremiados, menoscabando el liderazgo del personal de confianza que busca la eficiencia de los procesos.

### **5.3. Marco Investigativo (Estado del Arte)**

A continuación, se relacionan investigaciones sobre el tema relacionado con la Cultura organizacional en Instituciones de Salud, durante los últimos cinco años a nivel latinoamericano. Es importante la revisión de esta literatura para conocer que investigaciones las han precedido.

Arancibia Morales et al. (2021) resaltan la importancia del clima y la cultura organizacional en el buen funcionamiento de las Instituciones de Salud. Su estudio analiza las metodologías más utilizadas para evaluar estos componentes a través de una revisión sistemática de la literatura entre 2013 y 2019. Los resultados revelan el predominio de metodologías cualitativas, transversales y descriptivas, así como el uso de instrumentos como la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el inventario de Clima Organizacional de la Organización Panamericana de la Salud, especialmente en Latinoamérica. En esencia, el estudio subraya la necesidad de comprender el clima y la cultura organizacional en las instituciones de salud para mejorar su desarrollo y funcionamiento, ofreciendo una visión de las metodologías e instrumentos más utilizados en la investigación de este tema.

Garavito y Daza, (2022), actualmente, generar un desarrollo organizacional competitivo y productivo en las empresas, implica una construcción constante de la cultura organizacional y de seguridad en el trabajo. Esto promueve un comportamiento socialmente responsable que garantizan la calidad de vida de los colaboradores y la prevención de enfermedades y accidentes laborales. El objetivo principal de este documento fue explorar las posibles implicaciones de la cultura de seguridad en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Para lograrlo, se empleó un análisis bibliométrico reciente centrado en disciplinas como administración, negocios y contabilidad. Este análisis identificó tendencias significativas en la cultura organizacional y de seguridad, incluyendo el monitoreo de la seguridad laboral y la importancia de la capacitación

continua en buenas prácticas de seguridad.

Los autores sugieren que futuras investigaciones deberían examinar la influencia de la cultura de seguridad en la efectividad de los planes de formación y capacitación en salud y seguridad laboral, así como su impacto en el clima de seguridad organizacional. Este enfoque permitiría comprender mejor cómo una cultura de seguridad robusta puede mejorar la gestión del talento humano y contribuir a un ambiente laboral más seguro y eficiente.

Por otro lado, Cancino y Malteado (2024) estudiaron la cultura organizacional en Instituciones Públicas de Salud en Chile, utilizando la escala de Denison. Encontraron que instituciones con menor complejidad y cobertura presentaban niveles culturales más altos en implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, así como en flexibilidad/estabilidad y focos interno/externo. Esto sugiere que las características funcionales y la complejidad de las organizaciones de salud influyen en sus rasgos culturales, con diferencias según el nivel de cobertura y la demanda de servicios.

Cueva y Castro (2024) realizaron un análisis de la cultura organizacional en empresas latinoamericanas, identificando aspectos culturales clave para su funcionamiento y desempeño. A través de una metodología cualitativa y descriptiva con un enfoque longitudinal, analizaron 29 artículos sobre definiciones, tipos, elementos interrelacionados, beneficios y consecuencias de la cultura organizacional. El estudio reveló que la cultura organizacional es un conjunto de significados compartidos que influye en la toma de decisiones y la identidad organizacional. Se identificaron diversas tipologías culturales, como la cultura de clan y la cultura de mercado, que afectan el desempeño y la competitividad. Un ambiente laboral positivo y el bienestar psicológico de los empleados son fundamentales para fortalecer la cultura organizacional. Una cultura funcional se asocia con un alto compromiso y satisfacción laboral, mientras que una cultura disfuncional

puede generar violencia laboral y corrupción. Transformar culturas disfuncionales y fomentar entornos inclusivos y colaborativos es esencial para la resiliencia y el éxito organizacional.

Realizada la revisión bibliográfica no se encontraron estudios que aborden la cultura organizacional en una Institución de Salud, y lo relacionado con el control interno. Razón por la cual se considera pertinente realizar el presente estudio.

#### **5.4 Marco Legal**

Dada su importancia, se hace necesario establecer un marco legal y normativo sólido y teniendo en cuenta los objetivos del estudio, seguidamente se presenta en la Tabla 7, un resumen con las principales leyes y normas aplicables:

**Tabla 7**

*Marco Legal y Normativo para la Investigación.*

Área de Estudio	Ley/Norma	Descripción	Relevancia para la Investigación	Fuente
Cultura Organizacional	Ley Federal del Trabajo	Regula las relaciones laborales, incluyendo aspectos de cultura y clima organizacional.	Proporciona el marco legal para comprender la influencia de la cultura en el ambiente laboral.	<a href="#">Ley Federal del Trabajo</a>
	Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015	Norma en Igualdad Laboral y No Discriminación.	Establece los requisitos para promover la igualdad y la no discriminación en los centros de trabajo.	<a href="#">Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015</a>
Participación Sindical	Ley Federal del Trabajo	Regula la formación y funcionamiento de los sindicatos, así como sus derechos y obligaciones.	Permite analizar el marco legal de la participación sindical en la institución.	<a href="#">Ley Federal del Trabajo</a>
	Contrato Colectivo de Trabajo (si aplica)	Establece las condiciones laborales acordadas entre el sindicato y la institución.	Proporciona información sobre los mecanismos de participación sindical en el control interno.	(Documento interno de la institución)

**Tabla 7. (Continuación)**

*Marco Legal y Normativo para la Investigación*

Área de Estudio	Ley/Norma	Descripción	Relevancia para la Investigación	Fuente
Sistema de Control Interno	Ley General de Responsabilidades Administrativas	Establece las obligaciones de los servidores públicos en materia de control interno.	Define el marco legal para evaluar la eficacia del sistema de control interno.	<a href="#">Ley General de Responsabilidades Administrativas</a>
	Normas Profesionales de Auditoría del Sistema Nacional de Fiscalización	Establecen los criterios para la auditoría y evaluación del control interno en el sector público.	Proporcionan un marco técnico para evaluar el sistema de control interno.	<a href="#">Sistema Nacional de Fiscalización</a>
Calidad del Servicio	Ley General de Salud	Regula la prestación de servicios de salud en México.	Establece los estándares de calidad que deben cumplir las instituciones de salud.	<a href="#">Ley General de Salud</a>
	Norma Oficial Mexicana NOM-016-SSA3-2012	Establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada.	Define los estándares de calidad en la infraestructura y equipamiento de las instituciones de salud.	<a href="#">Norma Oficial Mexicana NOM-016-SSA3-2012</a>
Protección de Datos Personales	Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares	Regula el tratamiento de datos personales en posesión de particulares.	Garantiza la protección de la privacidad de los participantes en la investigación.	<a href="#">Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares</a>
	Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares	Detalla los procedimientos y obligaciones para el tratamiento de datos personales.	Proporciona guías para el manejo de datos en la investigación.	<a href="#">Reglamento de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares</a>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

**Consideraciones Adicionales:**

- **Normativa Interna:** Es fundamental revisar los reglamentos y manuales internos de la institución de salud pública, ya que pueden contener disposiciones específicas sobre cultura organizacional, control interno y calidad del servicio.
- **Ética de la Investigación:** Se debe cumplir con los principios éticos de la investigación, incluyendo el consentimiento informado de los participantes y la confidencialidad de los datos.
- **Actualización Normativa:** Las leyes y normas pueden cambiar, por lo que es importante verificar la vigencia de la información antes de iniciar la investigación.

## **6. Marco Metodológico**

Este capítulo presenta la metodología utilizada en la investigación, detallando el tipo de estudio, el enfoque, el método y las técnicas empleadas para la recolección y análisis de datos. Se describen los instrumentos utilizados y su validación, así como la población y muestra seleccionadas, igualmente, se aborda el protocolo de confidencialidad y ética que rigió el proceso.

### **6.1 Tipo de investigación:**

El estudio fue de tipo descriptivo y correlacional, ya que se analizó la influencia de la cultura organizacional y la participación del sindicato en el sistema de control interno y su impacto en la calidad del servicio en una institución de salud. Se describió el fenómeno en su contexto real, sin manipular las variables, para comprender la relación entre ellas.

### **6.2 Enfoque:**

El enfoque de la investigación fue cualitativo y cuantitativo (mixto), ya que se buscó una comprensión profunda de la cultura organizacional y su impacto en el sistema de control interno (cuantitativo), complementado con el análisis de datos obtenidos a través de encuestas (cuantitativo).

### **6.3 Método:**

Se adoptó un método fenomenológico, dado que la investigación se centró en la experiencia del personal operativo y administrativo en relación con la cultura organizacional, la participación del sindicato y la percepción sobre la calidad del servicio. A través de este método, se buscó comprender las vivencias y opiniones del personal operativo y administrativo dentro de la institución de salud, además de los usuarios.

### **6.4 Técnicas:**

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en este estudio fueron:

#### **6.4.1 Revisión documental:**

Se analizaron normativas, manuales de control interno, reglamentos sindicales y otros documentos relacionados con la gestión en la institución de salud.

#### **6.4.2 Encuestas:**

Se aplicaron al personal operativo, administrativo y usuarios del servicio, para evaluar su percepción sobre la cultura organizacional, el sistema de control interno y la calidad del servicio.

### **6.5 Instrumentos:**

El principal instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y de escala Likert, diseñado para medir la percepción del personal operativo, administrativo y usuario sobre las variables de estudio.

### **6.5.1 Validación de los instrumentos**

Para garantizar la validez del cuestionario, este fue sometido a juicio de expertos conformado por maestros de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, quienes evaluaron la coherencia y pertinencia de las preguntas en relación con los objetivos del estudio.

### **6.6 Variables:**

Las principales variables de estudio se pueden observar en la tabla No.8:

**Tabla 8**

*Variables de estudio.*

<b>Cultura organizacional</b>	Valores, creencias y prácticas dentro de la institución de salud.
<b>Sistema de control interno</b>	mecanismos y prácticas implementadas, así como la participación del sindicato.
<b>Calidad del servicio</b>	percepción del personal operativo, administrativo y usuarios sobre la eficiencia y efectividad de los servicios brindados.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

**6.7 Fuentes primarias y secundarias:**

**6.7.1 Fuentes primarias:**

Encuestas aplicadas al personal operativo, administrativo y usuarios de la institución de salud.

**6.7.2 Fuentes secundarias:**

Documentos internos, normativas, estudios previos y literatura académica relevante.

**6.8 Población:**

La población de estudio estuvo compuesta por personal operativo, administrativo y usuarios de la institución de salud.

**6.9 Muestra:**

Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la totalidad de la población (100%), dado el tamaño reducido del universo de estudio.

**6.10 Recolección de datos:**

Los datos fueron recolectados mediante encuestas autoadministradas en formato físico, asegurando la comprensión de las preguntas y el anonimato de los participantes. Además, se realizó una revisión documental para complementar los hallazgos.

**6.11 Protocolo de confidencialidad y ética:**

Se garantizó la confidencialidad de los datos obtenidos, protegiendo la identidad de los participantes. Se informó a los encuestados sobre el propósito del estudio y su derecho a participar voluntariamente. Además, se cumplió con los principios éticos de investigación social, asegurando transparencia, anonimato y respeto a los derechos de los participantes.

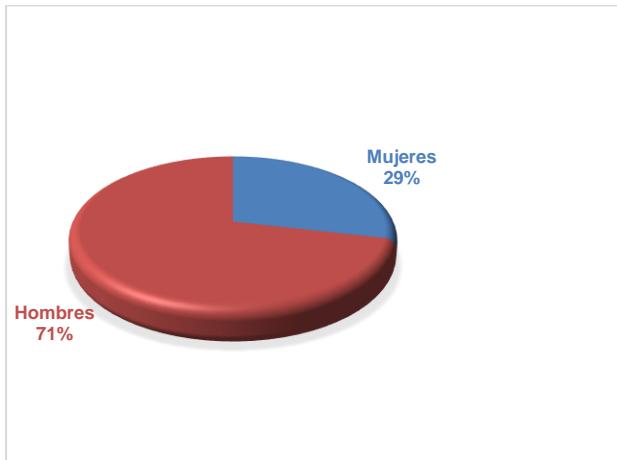
## **7. Resultados**

Inicialmente se presentan los datos demográficos (Figura 6 a 17), tras la aplicación de la encuesta al personal operativo y administrativo de la institución de salud objeto de estudio. Esta caracterización de la población laboral tiene como objetivo servir de insumo para identificar tendencias relevantes dentro de la organización.

En la figura No.6 se observa que la mayoría del personal perteneciente al Departamento de Servicios Generales son del sexo masculino (71%), resultado que es de esperarse toda vez una de las funciones principales del Departamento es traslado de pacientes, siendo la mayoría operadores de ambulancia (hombres) quienes son responsables de ello.

**Figura 6**

Género.

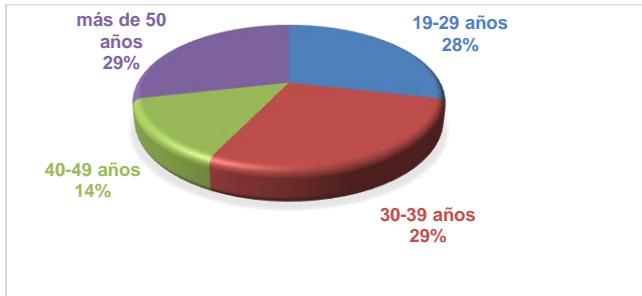


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura No. 7, Muestra que la edad de gran parte del personal perteneciente al Departamento de Servicios Generales oscila entre los 19 a 49 años de edad, mientras que el resto es de más de 50 años de edad; esta situación debería favorecer al servicio, toda vez que la energía de la juventud podría conjugararse con la experiencia de los demás miembros del equipo.

**Figura 7**

*Edad.*

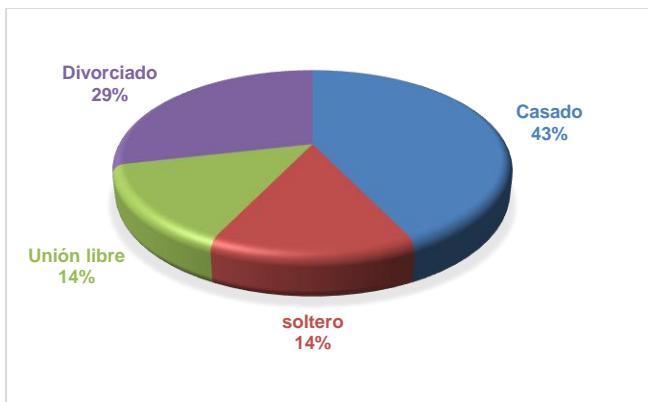


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 8 describe que el 43% del personal entrevistado está casado, el 29% en está divorciado, mientras que el resto es soltero o en unión libre, de una manera objetiva esta situación debería ser favorable para el Departamento, toda vez que estando casados o en unión libre hace que el personal esté más comprometido con la institución ya que tiene la responsabilidad de coadyuvar con su pareja en el sostenimiento económico de su familia, mientras que el personal que se encuentra soltero o divorciado tiene más tiempo para destinarlo al trabajo, cuando así se requiera.

**Figura 8**

*Estado Civil.*

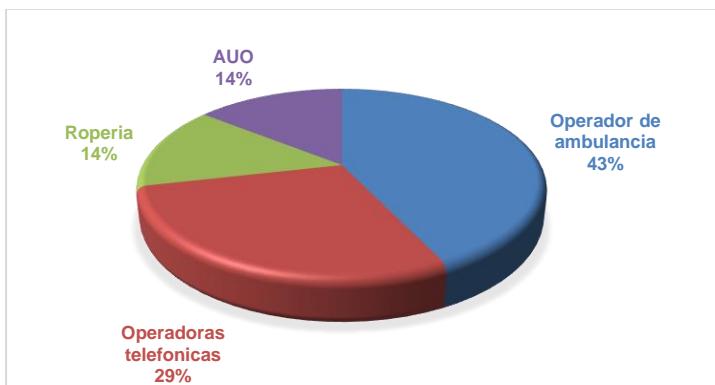


Fuente: Elaboración propia (2025)

La figura 9 muestra que la mayoría del personal entrevistado (43%) son operadores de ambulancia, mientras que el 29% son de operadoras telefónicas, el resto representan los puestos de ropería y Auxiliar Universal de Oficina (AUO); en la figura se incluye personal operativo y administrativo

**Figura 9**

*Puesto.*

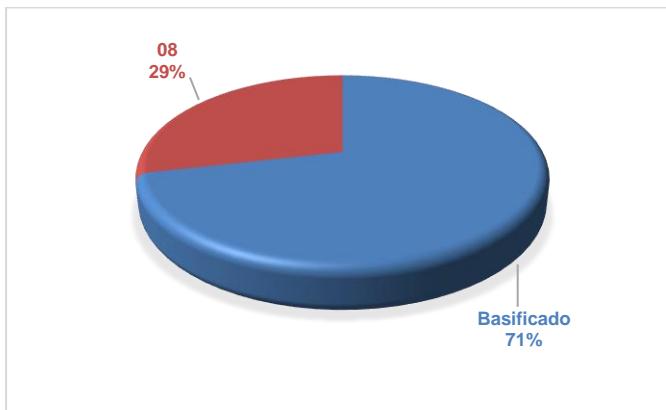


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 10 describe que el 71% son personal de base (Sindicalizados), mientras que el 29% son personal eventual (categoría 08), no tienen un contrato fijo aún, sin embargo, también son sindicalizados; el significado de este resultado es importante ya que muestra que el 100% del personal entrevistado se siente protegido por el Sindicato debido a su pertenencia.

**Figura 10**

*Tipo de Contrato.*

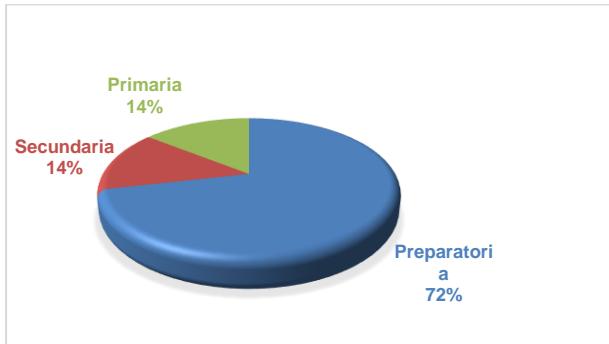


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados que de la figura 11 muestran que el nivel máximo de estudios del personal que se entrevistó es de preparatoria, siendo el 72% quienes cuentan con este nivel, mientras que el 28% cuentan con primaria o secundaria; situación importante toda vez que mientras se cuente con un nivel escolar superior se tiene una perspectiva diferente de ir más allá de las responsabilidades laborales ya que se comprenden las consecuencias de realizar bien o no los procesos inherentes al trabajo.

**Figura 11**

*Escolaridad.*

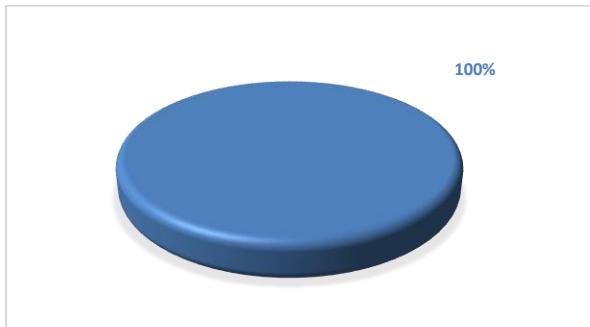


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Como muestra la figura 12 El 100% tiene dependientes económicos, por lo que se percibe que necesitan el trabajo y están por obligación y no por convicción.

**Figura 12**

*Dependientes Económicos.*

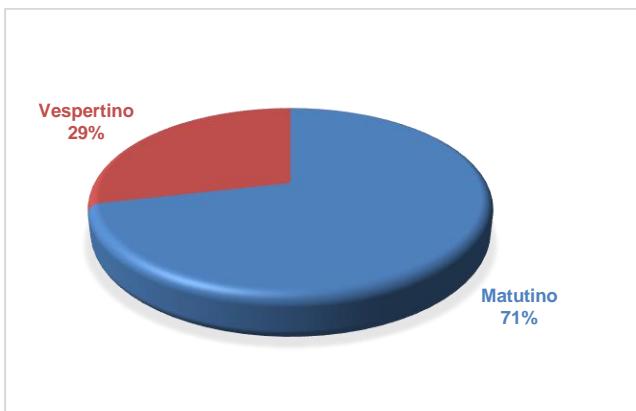


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 13 describe que gran parte del personal entrevistado (71%) labora en turno matutino, representando el 29% quienes laboran en turno vespertino, se esperaría que quienes laboran en turno matutino no tuvieran problemas en realizar en forma correcta sus actividades, toda vez que su jefe inmediato labora en el mismo turno de tal forma que si tienen alguna duda o problema en el desempeño de su trabajo tienen forma de consultarlos y solucionarlos, mientras que el personal que labora en el turno vespertino (29%) no tiene la misma oportunidad, no siendo esto pretexto para no realizar bien su trabajo.

**Figura 13**

*Turno de Trabajo.*

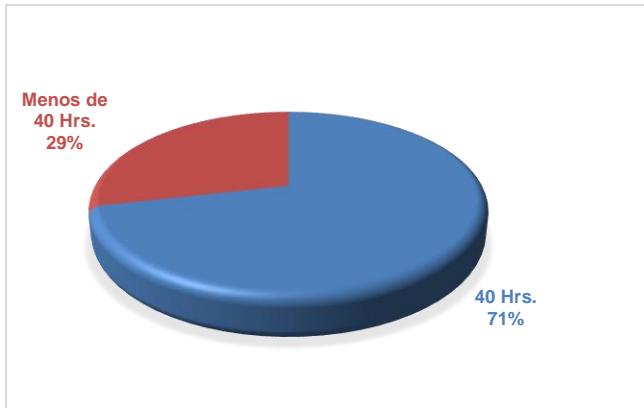


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Las jornadas laborales se contemplan en la Ley Federal del trabajo (arts. 58 al 68), la figura 14 muestra que el personal trabaja las horas marcadas en dicha Ley, se destaca que existen colaboradores que se ajustan a las horas marcadas en el contrato colectivo de trabajo.

**Figura 14**

Horas Trabajadas a la Semana.



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los niveles económicos de alguien se pueden clasificar desde diferentes aspectos; El INEGI clasifica a la sociedad mexicana en diferentes clases sociales de acuerdo a los niveles de ingresos de la siguiente manera:

- Clase baja baja: Son aquellos trabajadores temporales, inmigrantes, comerciantes informales y desempleados.
- Clase baja alta: Son los obreros y campesinos.
- Clase media baja: Son los oficinistas, técnicos, supervisores y artesanos clasificados.
- Clase media alta: Son los profesionales y quienes tienen algún negocio.
- Clase alta baja: Son las familias ricas de pocas generaciones atrás.
- Clase alta alta: Son las familias de gran riqueza de muchas generaciones atrás.

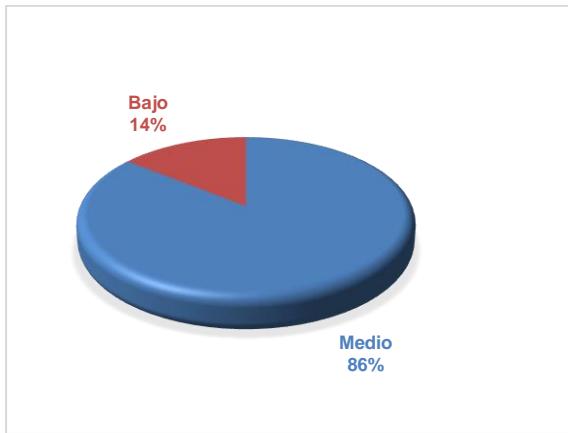
De acuerdo al nivel de ingresos, se clasifican en:

- Clase baja (nivel bajo) quienes perciban mensualmente 11,343 pesos a 22 mil 926 pesos.
- Clase Media (nivel medio) quienes perciban 22 mil 927 pesos a 77 mil 974 pesos.
- Clase Alta (nivel alto) quienes perciban 77 mil 975 pesos o más.

La figura 15 muestra que el nivel económico de la mayoría del personal entrevistado (86%) es medio lo cual puede ser un factor determinante para generar el sentimiento de que no necesitan cuidar su trabajo.

**Figura 15**

Nivel Económico.

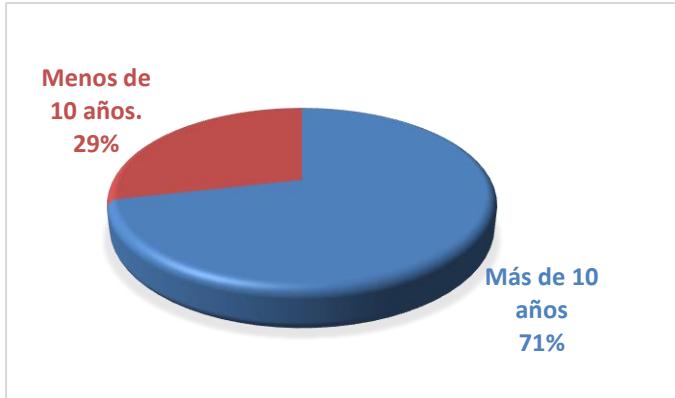


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 16 muestra que el 71% tiene una antigüedad de más de 10 años, antigüedad que debe favorecer los procesos y por consecuencia una mejor calidad en el servicio al derechohabiente.

**Figura 16**

*Antigüedad en el Instituto.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 17 indica que el 71% tiene una antigüedad de más de 10 años (los mismos que tienen en la Institución), siempre han estado en el mismo puesto, resultado que indica que son personas con pocas expectativas de superación.

**Figura 17**

*Antigüedad en el Puesto.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

## **7.1 Resultados para el objetivo específico 1**

Los porcentajes presentados a continuación reflejan las respuestas obtenidas a través de una encuesta detallada, aplicada al personal operativo y administrativo de la institución de salud objeto de estudio.

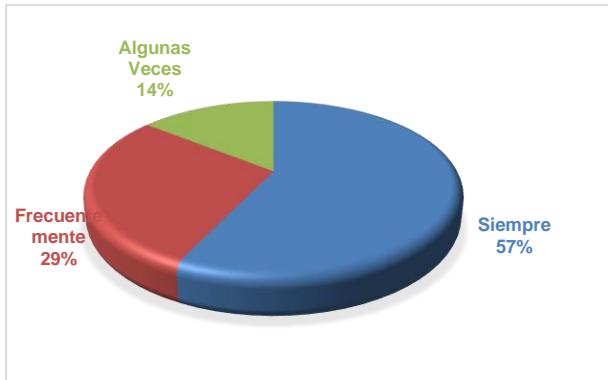
Este análisis cuantitativo se basa en la recopilación y procesamiento de datos provenientes directamente del personal operativo y administrativo, vinculado al departamento de servicios generales proporcionando una visión precisa de sus percepciones y experiencias dentro del entorno laboral.

Los resultados representados en las gráficas No. 18 a 41 se relacionan con el objetivo No. 1, “Identificar las dimensiones de la cultura organizacional (valores, creencias y rituales) que prevalecen en la institución de salud pública y cómo se relacionan con el sistema de control interno”.

La figura 18 describe que el 57% de los entrevistados considera que su jefe tiene los conocimientos para desempeñarse en su puesto, mientras que el 43% no está muy convencido de ello.

**Figura 18**

*Conocimientos del jefe en el Puesto*

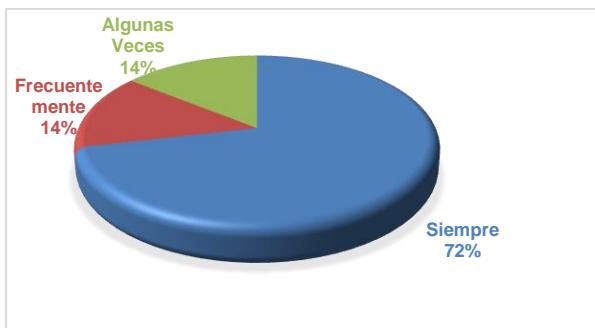


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 19 muestra que el 72% de los entrevistados se siente protegido por algún organismo o personal, el resto no se siente tan protegido.

**Figura 19**

Protección al Personal por Algún Organismo



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 20 indica que el 57% considera que el jefe los empodera para tomar decisiones, el 29% opinó que frecuentemente y el 14% algunas veces, situación que refleja que el nivel del liderazgo no se desconcentra.

**Figura 20**

*Delegación de la Autoridad por parte del jefe.*

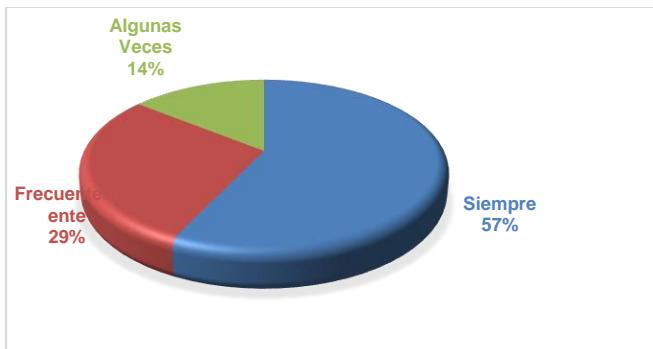


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Se puede observar en la figura 21 que el 57% considera que el poder del sindicato siempre es decisivo, el 29% opinó que frecuentemente y la minoría opina que algunas veces.

**Figura 21**

*Poder del Sindicato.*

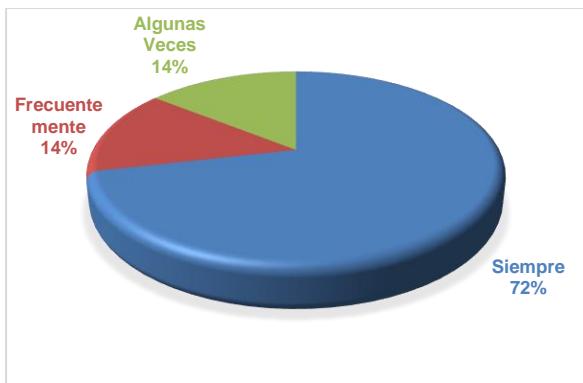


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 22 muestra como resultado que el Sindicato sigue siendo un organismo que fortalecedor para el trabajador afiliado.

**Figura 22**

*Protección del Sindicato*

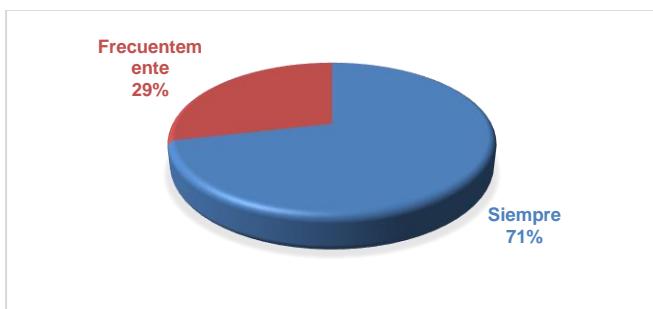


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 23 muestra que parte del personal percibe que no siempre el liderazgo está bien dirigido para brindar un servicio integral y de calidad al derechohabiente.

**Figura 23**

*Liderazgo para un servicio integral de calidad.*

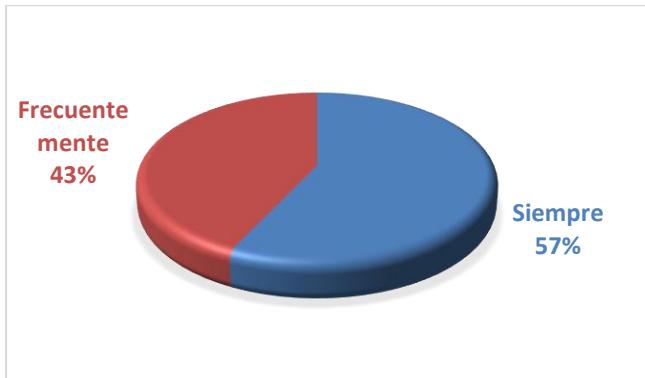


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 24 muestra que la mayoría del personal considera que el profesiograma del contrato colectivo siempre se lleva a cabo.

**Figura 24**

*Profesiograma.*

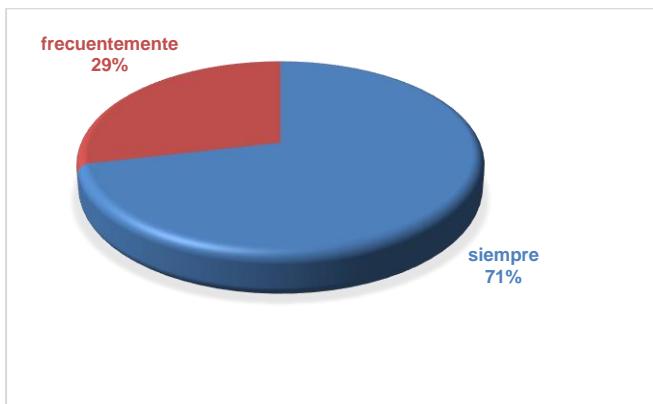


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 25 se puede observar que la mayoría del personal entrevistado se encuentra convencido en la participación del cumplimiento de la misión del IMSS.

**Figura 25**

*Cumplimiento de la misión del IMSS.*

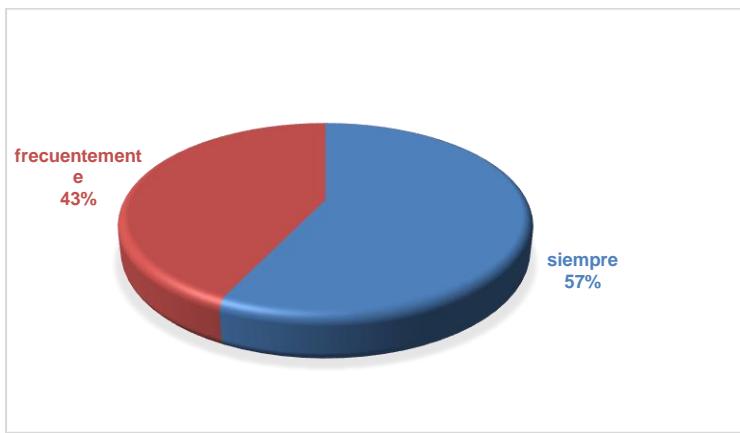


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 26 se muestra que la percepción del cumplimiento de la visión del IMSS es altamente positiva entre el personal. Un significativo 57% de los encuestados manifestó que siempre se adhieren a los principios y objetivos establecidos en la visión institucional. Este alto porcentaje sugiere un fuerte sentido de identificación y compromiso con la Visión del IMSS. Sin embargo, un 43% indicó que el cumplimiento se da con frecuencia, pero no de manera constante, variación que refleja áreas de oportunidad para reforzar la comunicación y el entendimiento de la visión, o bien, la presencia de factores que dificultan su implementación plena en el día a día.

**Figura 26**

*Cumplimiento de la visión del IMSS.*

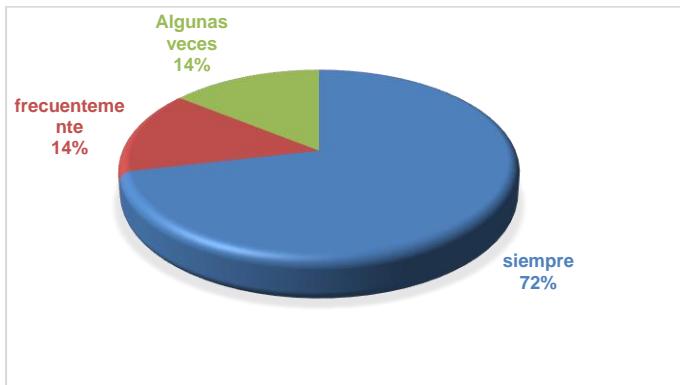


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Se puede observar en la Figura 27 que el 72% opinó que siempre se llevan a cabo los principios del IMSS, el 28% considera algunas veces y frecuentemente; lo que implica la necesidad de fortalecer dichos principios.

**Figura 27**

*Cumplimiento de los principios del Instituto.*

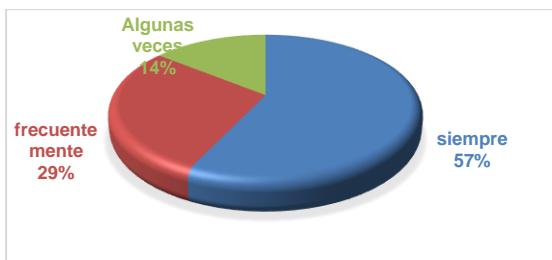


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 28 se observa que el 57% opinó que siempre respetan y practican los valores del IMSS, mientras que el 29% opinó que frecuentemente y solo el 14% algunas veces, indicadores que muestran la necesidad de fortalecer la capacitación para la claridad de dichos valores.

**Figura 28**

*Cumplimiento de los valores del Instituto.*



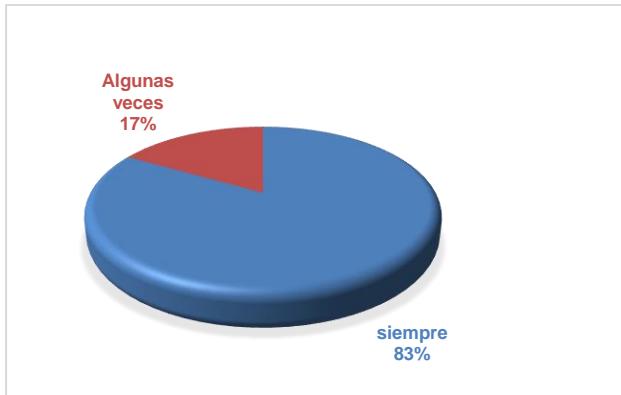
Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 29 se muestra que el 83% del personal siente que la unidad es reconocida por el

desempeño del departamento, el 17% menciona que algunas veces, los resultados son significativos toda vez que la mayoría del personal entrevistado considera que realizan bien sus actividades a tal grado que contribuyen al reconocimiento de la unidad.

**Figura 29**

*Reconocimiento a la unidad (Hospital)*

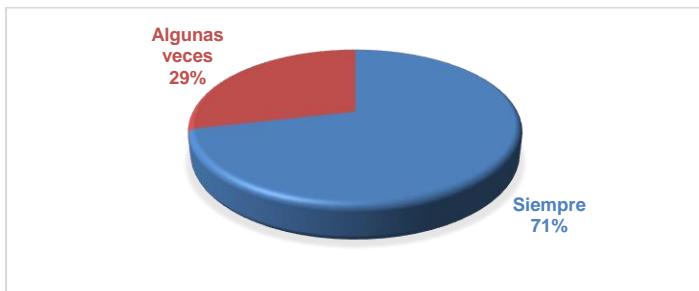


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 30 indica que el 71% del personal considera que se brinda un servicio integral de calidad al derechohabiente, mientras que el 29% opina que frecuentemente, resultado que exige el reforzamiento en la capacitación y concientización para el desempeño de su trabajo.

**Figura 30**

*Servicio integral de calidad.*

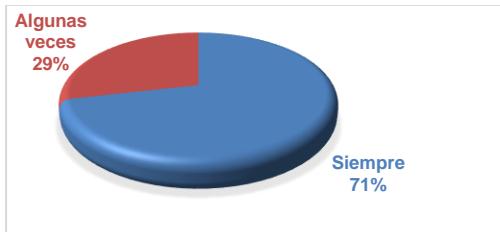


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 31 describe que el 71% del personal del Departamento de Servicios Generales, considera que se siempre se cumplen los valores contemplados en el Código de Conducta, mientras que el resto de los entrevistados opinan que algunas veces, con estos indicadores se deberá reforzar la capacitación del conocimiento e importancia del código, ya que se enlaza con el profesiograma de cada colaborador.

**Figura 31**

*Alineación de los valores del código de conducta en el departamento.*

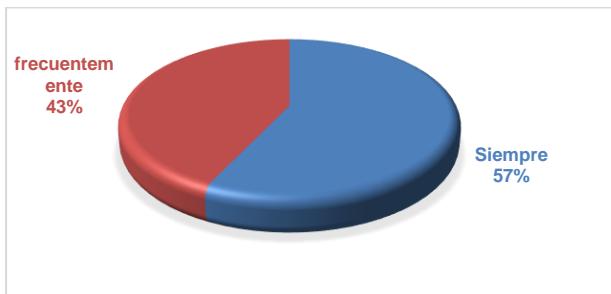


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 32 se muestra que el 57% del personal del Departamento de Servicios Generales, considera que se siempre se identifica con los valores contemplados en el Código de Conducta, mientras que el 43% opina que frecuentemente, siendo este porcentaje indicador de la necesidad de capacitar acerca de los valores establecidos en el código de conducta.

**Figura 32**

*Identidad del personal con los valores del código de conducta.*

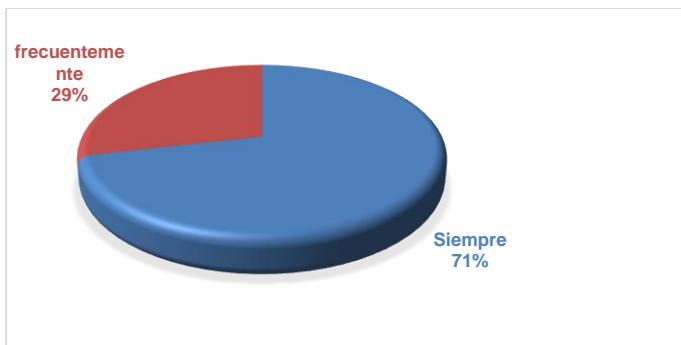


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 33 se identifica que el 71% del personal del Departamento de Servicios Generales siempre aplica los valores contemplados en el Código de Conducta, mientras que el 29% frecuentemente, resultado que refleja la necesidad de concientizar la importancia de la aplicación del código de conducta.

**Figura 33**

*Aplicación de los valores del código de conducta.*

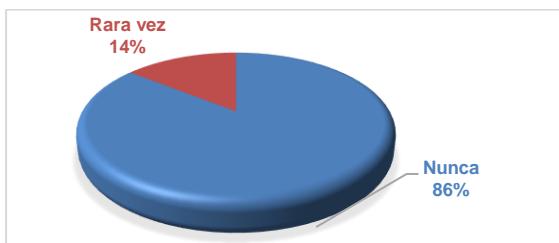


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 34 muestra que el 86% del personal del Departamento de Servicios Generales de la institución de salud, considera que si alguien no cumple con alguno de los valores establecidos en el Código de Conducta nunca se denuncia, mientras que el 14% considera que rara vez, toda vez que la figura sindical los limita en denunciarse mutuamente, ya que de hacerlo serán remitidos al área de honor y justicia sindical para su respectiva sanción.

**Figura 34**

*Denuncia de alguna falta a los valores.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 35 indica que el 86% del personal del Departamento de Servicios Generales siempre se identifica con el medioambiente de trabajo de la unidad donde labora, mientras que el 14% frecuentemente, indicando que en su mayoría se sienten con sentido de pertenencia.

**Figura 35**

*Identidad con el ambiente de trabajo de la unidad. (Hospital)*

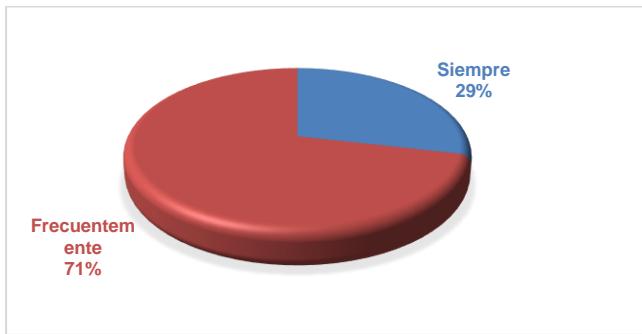


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 36 refleja que el 71% del personal del Departamento de Servicios Generales frecuentemente realiza su trabajo de acuerdo a sus valores personales e institucionales, mientras que el 29% siempre.

**Figura 36**

*Valores Personales e Institucionales*

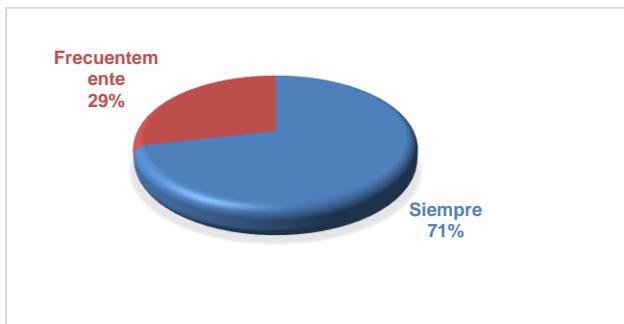


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 37 muestra que el 71% del personal del Departamento de Servicios Generales siempre es involucrado en actividades importantes al ingresar a su centro de trabajo, el 29% opinó que frecuentemente.

**Figura 37**

*Involucramiento del personal en actividades importantes*

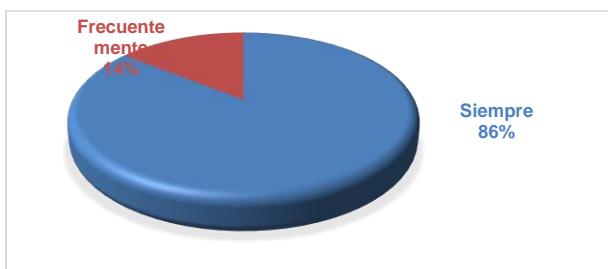


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 38 describe que el 86% del personal de la unidad siempre realiza alguna actividad distinta a sus labores antes de iniciar a trabajar, tal como tomar café, socializar con los demás, en tanto que el 14% los hace frecuentemente, esta actividad enriquece la colaboración del equipo de trabajo, destacando sus logros y áreas de oportunidad realizadas en sus procesos laborales.

**Figura 38**

*Actividades distintas al trabajo.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 39 muestra que el 87% del personal de la unidad siempre porta su uniforme, el 13% frecuentemente, en este punto importante que el colaborador porte el uniforme, toda vez que se encuentra establecido en los lineamientos legales, sirviendo como distintivo de identificación interna y externa.

**Figura 39**

*Portabilidad del uniforme.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 40 indica que el 57% del personal del departamento porta el gafete al inicio, durante y hasta el final de la jornada laboral, en tanto que el 29% siempre y el 14% algunas veces, en esta figura se destaca que el 100% del personal deberá portar el gafete de acuerdo a lo establecido como obligatorio en la normatividad laboral .

**Figura 40**

*Portabilidad del gafete.*

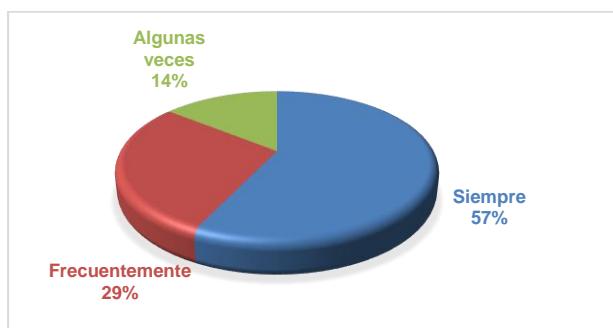


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura No. 41 se observa que el 57% del personal de la unidad siempre cumple con el protocolo de protección contra el virus del COVID, como es el uso de gafas, cubre bocas, etcétera, el 29% frecuentemente y el 14% algunas veces, situación que se encuentra en constante supervisión, evitando la propagación de dicho virus, con la obligatoriedad de ser referente el sector salud.

**Figura 41**

*Protocolo de protección contra COVID.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En atención al objetivo planteado, en donde se hace una identificación clara de los valores, creencias y prácticas predominantes en el IMSS. Entendiendo su importancia, seguidamente se hace un análisis de las diferentes dimensiones, las cuales se describen a continuación:

### **Las Dimensiones en el contexto institucional**

El análisis de la cultura organizacional revela que los *valores* de la institución, centrados en la integridad y el servicio, influyen directamente en la percepción de la *autoridad*. La distribución del *poder* se manifiesta en la estructura jerárquica, donde los líderes formales ejercen influencia, pero también se observa poder informal a través de redes de colaboración. Los *rituales*, como

las reuniones semanales y las celebraciones de logros, refuerzan los valores y la cohesión del equipo, creando un sentido de pertenencia y propósito compartido. Ver tabla 9

**Tabla 9**

*Dimensiones de la Cultura Organizacional predominantes en el IMSS.*

Valores, Creencias y Prácticas Predominantes en la Institución (IMSS)			
Dimensión	Preguntas Clave	Valor/Creencia/ Práctica Predominante	Explicación detallada
Valores	25: Cumplimiento de la misión del IMSS	Compromiso con la misión, visión y valores institucionales; Ética y apego al código de conducta; Sentido de pertenencia	La institución prioriza la internalización y vivencia de sus valores fundamentales. Existe un fuerte compromiso con el servicio público y la ética profesional. Se fomenta la identificación con el ambiente de trabajo, lo que genera un sentido de pertenencia y colaboración.
	26: Cumplimiento de la visión del IMSS		
	27: Cumplimiento de los principios del Instituto		
	28: Cumplimiento de los valores del Instituto		
	29: Reconocimiento a la unidad		
	30: Servicio integral de calidad		
	31: Alineación de los valores del código de conducta		
	32: Identidad del personal con los valores del código de conducta		
	33: Aplicación de los valores del código de conducta		
	34: Denuncia de faltas a los valores		
	35: Identidad con el ambiente de trabajo de la unidad		
	36: Valores personales e institucionales		
Autoridad	18: Conocimientos del jefe en el puesto	Jerarquía definida, pero con potencial de mejora en la delegación y el liderazgo	Si bien existe una estructura jerárquica clara, se puede mejorar la percepción sobre la competencia de los jefes, la delegación de autoridad y el desarrollo de un liderazgo más participativo y orientado a la calidad.
	20: Delegación de la autoridad		
	23: Liderazgo para un servicio integral		
	46: Claridad de quién es el jefe inmediato		

**Tabla 9. (Continuación)***Dimensiones de la cultura organizacional predominantes en el IMSS.*

Valores, Creencias y Prácticas Predominantes en la Institución (IMSS)			
Dimensión	Preguntas Clave	Valor/Creencia/ Práctica Predominante	Explicación detallada
Poder	19: Protección al personal por algún organismo 21: Poder del Sindicato 22: Protección del Sindicato 56: Contribución del sindicato en los procesos 58: Apoyo del sindicato ante faltas a superiores 59: Apoyo del sindicato ante la denuncia de ilícitos	Fuerte influencia del sindicato en la protección del personal y en los procesos laborales	El sindicato juega un papel clave en la defensa de los derechos de los trabajadores y en la mediación de conflictos. Su influencia puede ser tanto positiva (protección, apoyo) como potencialmente limitante (resistencia al cambio, defensa de intereses particulares).
Rituales	37: Involucramiento en actividades importantes 38: Actividades distintas al trabajo 39: Portabilidad del uniforme 40: Portabilidad del gafete 41: Protocolo de protección contra COVID	Cumplimiento de formalidades y protocolos, con oportunidades para fortalecer la integración y el sentido de comunidad	Se valoran las rutinas y ceremonias que refuerzan la identidad institucional y promueven la seguridad. Sin embargo, se puede fortalecer la participación en actividades importantes y fomentar interacciones sociales que mejoren el clima laboral y el compromiso.

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de la encuesta (2025)

La tabla 9 contempla los aspectos más destacados de la cultura organizacional del IMSS, según la información proporcionada en el resumen del cuestionario. Se observa un fuerte énfasis en los valores institucionales y el rol protector del sindicato, pero también áreas de oportunidad para mejorar el liderazgo, la comunicación y la integración del personal en actividades que fortalezcan el sentido de comunidad y la calidad del servicio. Es crucial que la institución continúe promoviendo una cultura de transparencia, participación y mejora continua para adaptarse a los desafíos del entorno y garantizar el bienestar de sus trabajadores y derechohabientes.

La cultura organizacional del IMSS, según el cuestionario, se centra en un fuerte compromiso con los valores, la misión y los principios institucionales, creando un ambiente donde la ética y el apego al código de conducta son primordiales. Si bien la estructura jerárquica es clara, existe potencial para mejorar el liderazgo y la delegación. El sindicato ejerce una influencia significativa, protegiendo al personal y contribuyendo a los procesos laborales, aunque puede generar resistencia al cambio. Los rituales y protocolos, como el uso del uniforme y el cumplimiento de medidas de seguridad, refuerzan la identidad institucional, aunque se podrían fortalecer las actividades que fomenten la integración y el sentido de comunidad. En resumen, la cultura del IMSS es un equilibrio entre el compromiso institucional, la protección sindical y el cumplimiento de formalidades, con oportunidades para promover un liderazgo más participativo, una comunicación más efectiva y una mayor cohesión social. Estos elementos son cruciales para la toma de decisiones, la gestión de la calidad del servicio y el bienestar de los empleados.

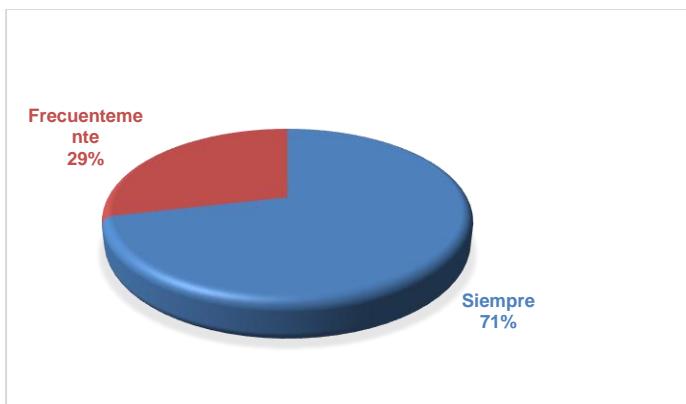
## **7.2 Resultados para el objetivo específico 2**

A continuación, se presentan los resultados del objetivo específico 2, el cual consiste en “Describir las prácticas y mecanismos de control interno existentes en la institución, incluyendo aquellos en los que el sindicato tiene participación activa”.

En la figura 42 se muestra que gran parte del personal entrevistado reconoce que normalmente se les da a conocer la estructura del departamento de servicios generales, mientras que el 29% no opina de esa manera, en relación a estos resultados, se puede confirmar que, al ingresar un nuevo colaborador, se le da a conocer la estructura del Departamento y la normatividad para el desempeño del proceso laboral inherente a su puesto.

**Figura 42**

*Difusión de la estructura del departamento de servicios generales.*

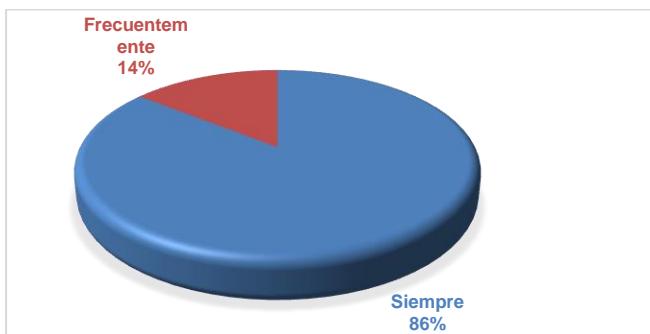


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 43 describe que el 86% del personal del departamento de servicios generales opina que siempre se dan a conocer los procesos del departamento, el 14% opinó que frecuentemente, sumamente importante ya que se encuentran inmersos en los diferentes procesos que se realizan en el departamento.

**Figura 43**

*Difusión de los procesos del departamento de servicios generales.*

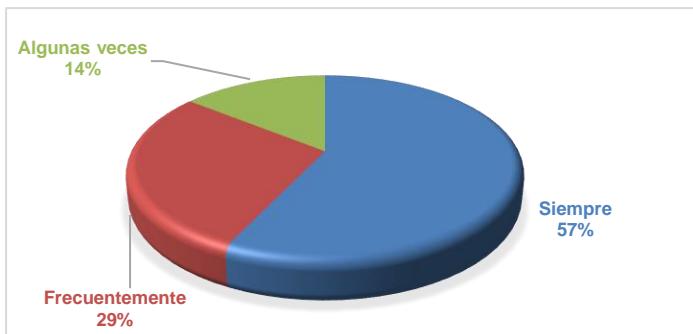


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 44 indica que el 57% del personal del departamento de servicios generales opina que siempre se le informa del objetivo de los procesos a realizar, el 29% opina que frecuentemente se le informa de estos objetivos y el 14% opina que algunas veces.

**Figura 44**

*Difusión de los objetivos relacionados con los procesos.*

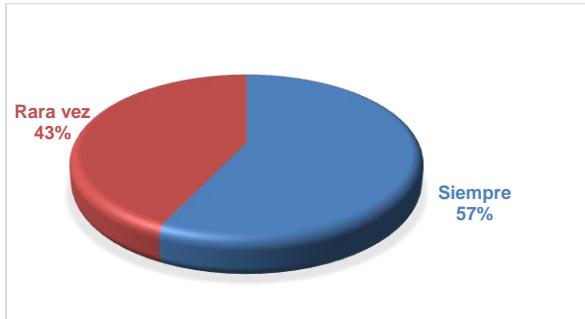


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 45 podemos observar que de acuerdo a los resultados la mayoría de los colaboradores tienen conocimiento de quienes son los beneficiarios de los procesos del departamento de servicios generales, debido a que son eslabón fundamental para la realización de los mismos.

**Figura 45**

*Difusión de los beneficiarios de los procesos del departamento de servicios generales.*

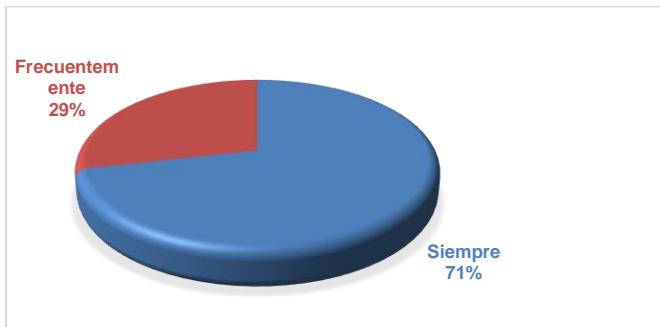


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 46 se observa que el 71% del personal del departamento de servicios generales siempre tiene claro quién es su jefe inmediato, mientras que el 29% frecuentemente, de acuerdo con estos resultados se percibe que aquellos que desconocen de quien es el jefe inmediato se debe a la rotación del personal eventual.

**Figura 46**

*Claridad de quien es el jefe inmediato.*

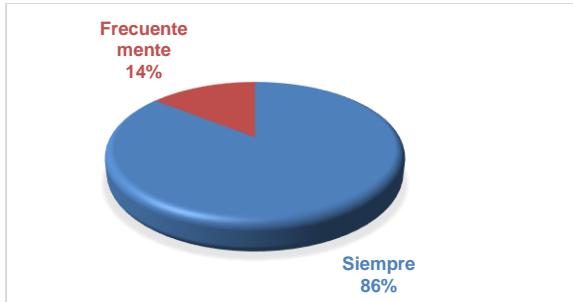


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 47 se observa que el 86% del personal del departamento de servicios generales siempre tiene conocimiento de las actividades que realiza su compañero, el 14% frecuentemente, lo cual se debe a la rotación del personal eventual.

**Figura 47**

*Conocimiento de las actividades del compañero.*

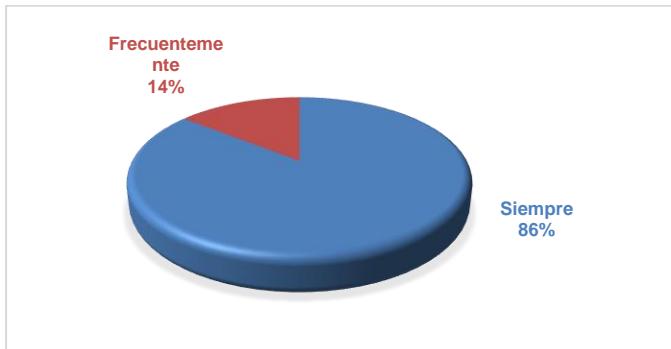


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 48 se observa que el 86% del personal del departamento de servicios generales siempre tiene claridad en cómo debe realizar sus actividades, mientras que el 14% frecuentemente, esta minoría constante se deriva del personal eventual.

**Figura 48**

*Claridad en la forma de realizar las actividades.*

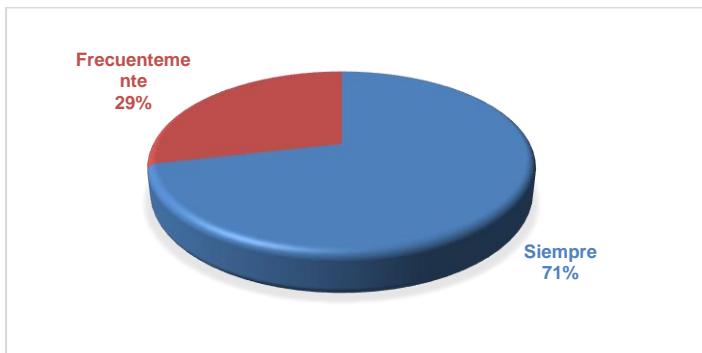


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 49 se muestra que, mediante la aplicación de la normatividad en los procesos, los resultados revelan un alto grado de cumplimiento. Un 71% del personal encuestado afirmó aplicar las normas 'siempre' en sus actividades diarias, lo que sugiere una fuerte cultura de apego a los protocolos establecidos. No obstante, un 29% indicó que la aplicación de la normatividad ocurre 'frecuentemente', lo que denota una posible variabilidad en la implementación o una necesidad de reforzar la capacitación y supervisión en este ámbito, tal y como se muestra en la figura 49.

**Figura 49**

*Normatividad en los procesos.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 50 describe que el 57% del personal del Departamento de Servicios Generales considera que siempre tiene los conocimientos de las normas para realizar su trabajo, el 29% frecuentemente y el 14% algunas veces.

**Figura 50**

*Conocimiento de las normas para realizar el trabajo.*

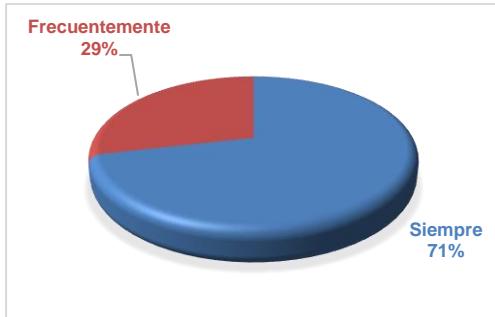


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 51 se observa que el 71% del personal de servicios generales conoce el Contrato Colectivo de Trabajo, el 29% frecuentemente, siendo responsabilidad personal el conocimiento de dicho contrato, ya que a su ingreso se les otorga un ejemplar, así como capacitación del mismo, tratándose de personal afiliado al sindicato.

**Figura 51**

*Conocimiento del contrato colectivo de trabajo.*

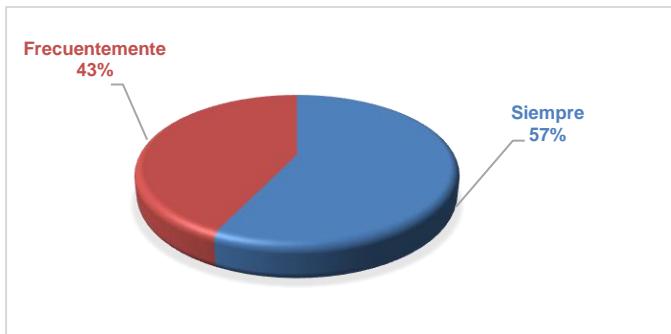


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 52 muestra que el 57% del personal de servicios generales opina que siempre se da a conocer la normatividad aplicable al área, en tanto que el 43% opina que frecuentemente.

**Figura 52**

*Conocimiento de la normatividad aplicable al área.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 53 revela una distribución variada en cuanto al conocimiento y aplicación de manuales y procedimientos por parte del personal. Un 57% de los encuestados expresó que 'siempre' aplican los manuales y procedimientos en sus actividades diarias, lo que indica un nivel de familiaridad y apego a los protocolos establecidos. Sin embargo, un 29% reportó que la aplicación es 'frecuentemente', sugiriendo una posible inconsistencia o dependencia de factores situacionales. Además, un 14% admitió aplicar los manuales y procedimientos 'algunas veces', lo que hace pertinente reforzar la capacitación y la comunicación en torno a estos documentos

**Figura 53**

*Conocimiento y aplicación de los manuales y procedimientos en cada proceso de trabajo.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 54 revela una distribución variada en cuanto a la actualización de procesos y programas del Departamento, de acuerdo a la percepción del personal. Un 43% de los encuestados expresó que 'siempre' están actualizados los procesos y programas, lo que indica un nivel de estabilidad en la certeza de que lo que realizan es de acuerdo a la normatividad actual. Sin embargo, un 28% reportó que la actualización es 'frecuentemente', sugiriendo una posible inconsistencia o dependencia de factores situacionales. Además, un 29% admitió que se actualizan 'rara vez', lo que sugiere que se debe difundir la actualización de los procesos a los empleados involucrados.

**Figura 54**

*Actualización de los procesos y programas del departamento de servicios generales.*

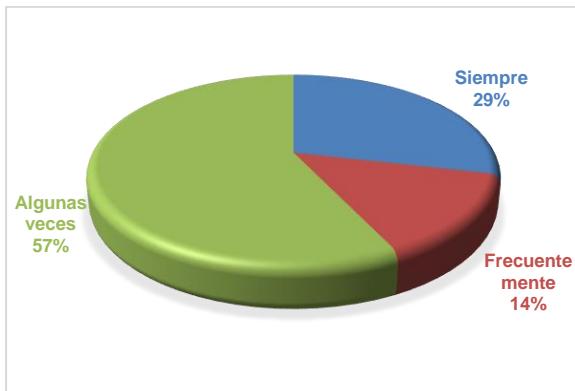


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 55 arroja los resultados en el uso de la práctica de benchmarking del departamento en comparativa con otras unidades, con el fin de aprender e implementar mejores prácticas de los procesos del Departamento. Los resultados revelan una percepción mayoritaria de aplicación constante de este tipo de actividad, con un 57% de los encuestados afirmando que el benchmarking se realiza 'algunas veces'. Este alto porcentaje sugiere que no siempre se implementa esta actividad. Sin embargo, se observa una distribución dispersa en las respuestas restantes: un 29% manifestó que el benchmarking se realiza 'siempre', mientras que un 14% lo reportó como 'frecuentemente'; se concluye que existe una cultura de colaboración y apoyo entre unidades a fin de mejorar los procesos.

**Figura 55**

*Benchmarking del departamento de servicios generales con otras unidades.*

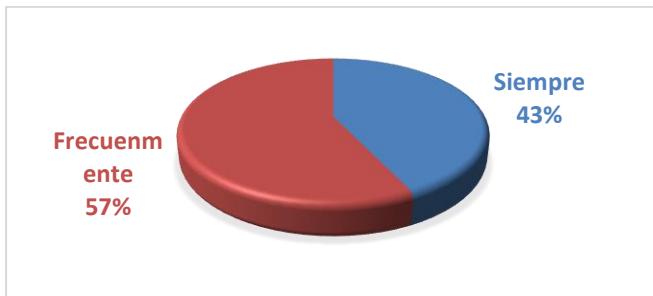


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 56 describe que el 57% del personal del departamento de servicios generales considera que el sindicato siempre contribuye en forma positiva en los procesos que ellos desempeñan, mientras que el otro 43% considera que frecuentemente; sin embargo, se debe recordar que los entrevistados en esta sección el 100% son sindicalizados, lo que implicaría una percepción subjetiva.

**Figura 56**

*Contribución del sindicato en el desarrollo de los procesos.*

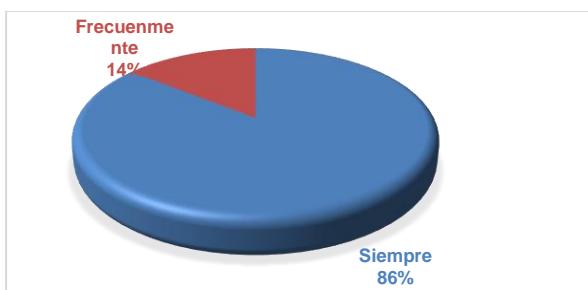


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 57 muestra que el 86% del personal del departamento de servicios generales considera que el departamento siempre se encuentra bien posicionado en relación con sus similares, en tanto que el 14% opina que frecuentemente, esta minoría es de notar que son personal eventual.

**Figura 57**

*Posicionamiento del departamento de servicios generales en relación con sus similares.*

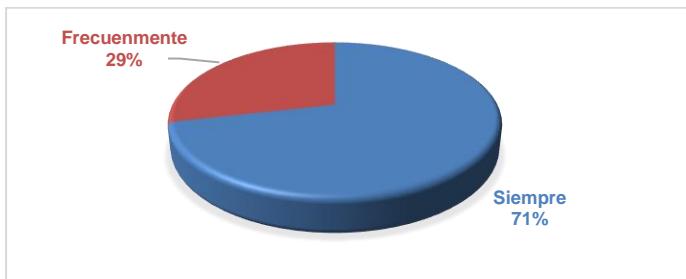


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 58 indica que el 71% del personal del departamento de servicios generales considera que el sindicato siempre los apoya ante una falta de respeto a sus superiores, el 29% opina que frecuentemente, lo que concluye que se sienten protegidos.

**Figura 58**

*Apoyo del sindicato ante una falta a los superiores.*

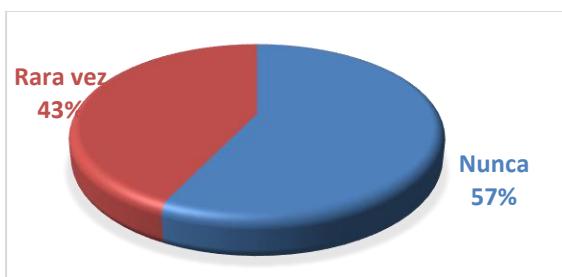


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 59 se observa que el 57% del personal del departamento de servicios generales considera que el sindicato nunca los apoya cuando realizan una denuncia de algún ilícito cometido por sus compañeros, el otro 43% del personal considera que rara vez los apoya, en caso de realizarse serán enviados al área de honor y justicia del sindicato para su respectiva sanción.

**Figura 59**

*Apoyo del sindicato ante la denuncia de algún ilícito*

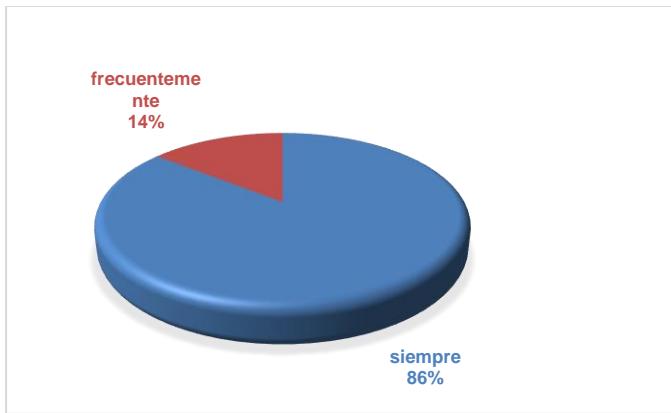


Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la figura 60 se denota que el 86% del personal encuestado siempre considera que el sindicato lo apoya cuando se infringe la aplicación de la normatividad en el departamento, mientras que el 14% frecuentemente.

**Figura 60**

*Obstrucción del sindicato ante la aplicación de la normatividad vigente.*



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

La figura 61 lo que demuestra es que el 71% comenta que siempre se realiza el trabajo con apego a la normatividad establecida, mientras que el 29% opina que es frecuentemente, estos últimos debido a la rotación frecuente de personal.

**Figura 61**

Trabajo con apego a las normas establecidas.



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

En la tabla 10 se observa la entrevista semiestructurada realizada al Jefe del Departamento de Servicios Generales, en la cual se aprecia la perspectiva de la autoridad respecto a las variables de estudio de la presente investigación en relación con las dimensiones de la Cultura Organizacional, Control Interno, intervención del sindicato y su impacto en la calidad del servicio.

**Tabla 10***Entrevista con un directivo*

DIMENSIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA
Datos Generales	Cargo en el IMSS	Jefe de Departamento de Servicios Generales
	Formación Profesional	Licenciatura en Contaduría Pública
	Desarrollo en el IMSS	Inicialmente inicié como Auxiliar Universal de Oficinas, posteriormente ascendí a N41 jefa de Departamento de Servicios Generales H.G.R. 1
	Antigüedad en el puesto Actual	10 años, 11 meses y 3 días
Autoridad y Poder	Percepción como líder	Adaptable a las necesidades del encargo que desempeño, buscando siempre el logro de los objetivos orientados en la satisfacción del Derechohabiente
	Integración del Departamento	La considero buena con oportunidades de mejora
	Variables que impidan el buen funcionamiento	Coordinación entre integrantes del departamento, así como las diversas áreas internas que forman parte del Hospital, El sindicato también es otra variable, así como el incumplimiento de proveedores externos.
	Intervención del sindicato en algún incumplimiento de los trabajadores	La intervención ha sido muy subjetiva, toda vez que interviene a favor siempre del trabajador, apoyándolo para el incumplimiento de la actividad asignada y no realizada.
Valores	Conocimiento de los valores que rigen al Instituto	Si conozco los valores que rigen al Instituto, los cuales están plasmados en el código de conducta y de prevención de conflicto de interés de las personas servidoras públicas del IMSS.
	Práctica de esos valores	Si practico a través de mi actuar todos los valores
	Aplicación de esos valores en el Departamento	Dentro de los colaboradores hay quienes aplican los valores de acuerdo a lo establecido, pero también existen colaboradores que no lo hacen.
	Actividades para promocionar los valores	Se realiza a través de capacitación y adiestramiento, concientizando al personal de la importancia de los mismos.
Rituales	Registro de entrada y salida por los elementos del Depto.	Si lo hacen
	Saludos iniciales	Si, los miembros del Departamento siempre saludan al inicio
	Portabilidad del uniforme	Si, si lo hacen
	Portabilidad del Gafete	Si, si lo portamos

**Tabla 10 (continuación)***Entrevista con un directivo*

DIMENSION	PREGUNTA	RESPUESTA
Estructura y logística	Conocimiento de la Estructura Jerárquica de la unidad	Si, si la conocen
	Conocimiento de que usted es la jefa inmediata	Si, si conocen
	Importancia de la seguridad del paciente	Para algunos es sumamente importante, sin embargo, para otros no lo consideran así, poniendo en riesgo incluso la vida del paciente, se realiza un exhorto exigiendo el cumplimiento de sus funciones y destacando el efecto del incumplimiento realizado.
	Infraestructura necesaria	No, toda vez que no se cuenta con diversos recursos necesarios para el desempeño de las actividades del Departamento como son la dotación de ambulancias de alta tecnología, ropa hospitalaria, insumos, etcétera.
Normatividad	Conoce Usted la normatividad aplicable al IMSS	Si la conozco
	Conoce Usted la normatividad aplicable al departamento de servicios generales	Si la conozco
	Cómo consigue que el Departamento cumpla con dicha normatividad	A través de capacitación, adiestramiento y supervisión, así como exhortos en caso de incumplimiento.
	Apoyo del sindicato en el cumplimiento de la normatividad	No, debido a la sobreprotección de sus afiliados.
	Sanción a los empleados en el incumplimiento de las normas	Si, a través de exhortos y envío a las instancias legales correspondientes.
Isomorfismo	Réplica de los procesos bien realizados	Si, efectivamente.
	Unidad como referente de algún proceso	Si, otras unidades, por ejemplo, el HGZ-3 replicó algunos procesos.
	La Unidad ha sido referente para otras unidades	Si, lo ha sido reafirmando la pregunta anterior.
	Ha competido la unidad por algún premio de calidad realizando Benchmarking	Si se ha competido, sin embargo, se tuvieron algunas áreas de oportunidad fuera del alcance del Departamento.

Elaboración propia (2025)

### **7.3 Resultados para el objetivo específico 3**

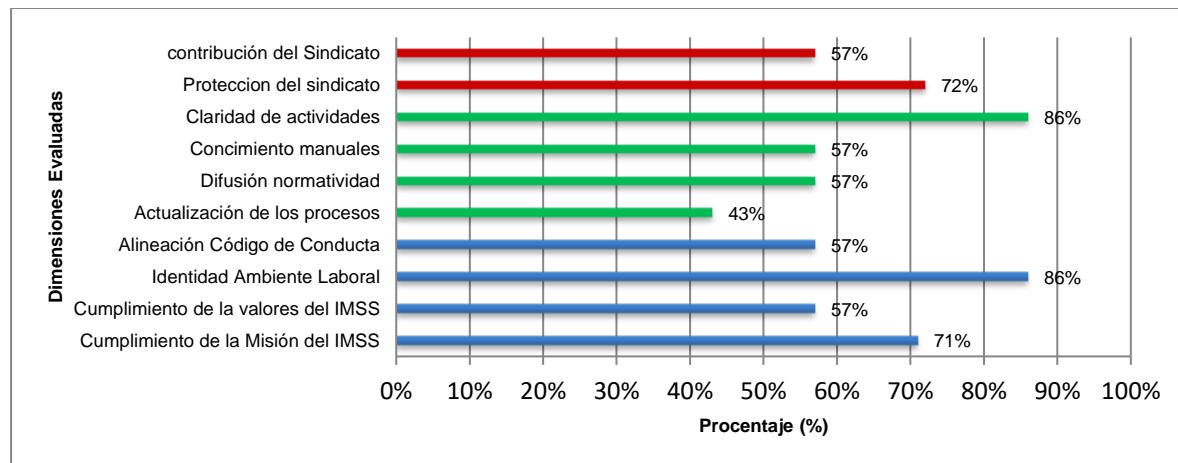
El siguiente análisis de los resultados plasma los resultados para el objetivo específico 3, que consiste en evaluar la percepción del personal operativo, administrativo y usuarios sobre la calidad del servicio, e identificar los factores (relacionados con la cultura organizacional y el control interno) que influyen en dicha percepción

Comprender la cultura de los individuos que conforman una institución u organización es fundamental para abordar posibles cambios organizativos y liderar de manera efectiva en función de las circunstancias. Es importante reconocer que, ante las mismas situaciones, los miembros no actuarán de manera uniforme, ni compartirán las mismas percepciones o actitudes hacia el trabajo. Esta diversidad en las respuestas y enfoques resalta la necesidad de un liderazgo adaptativo que considere estas diferencias individuales.

En la figura 62 se muestran resultados de un alto nivel de claridad en las actividades así como el sentido de identidad con el Departamento (86%), seguido de una alta percepción en el cumplimiento de la misión del IMSS (71%), sin embargo se perciben áreas de mejora en los siguientes puntos: conocimiento de manuales, difusión de normatividad, alineación de código de conducta y cumplimiento de valores del IMSS donde sólo el 57% del personal manifiesta cumplir los valores del IMSS, representando también un porcentaje significativo, así como tener pleno conocimiento de la normatividad vigente; respecto a la protección del sindicato un significativo 72% se siente protegido por este.

**Figura 62**

Correlación entre cultura organizacional, control interno, e influencia del sindicato.

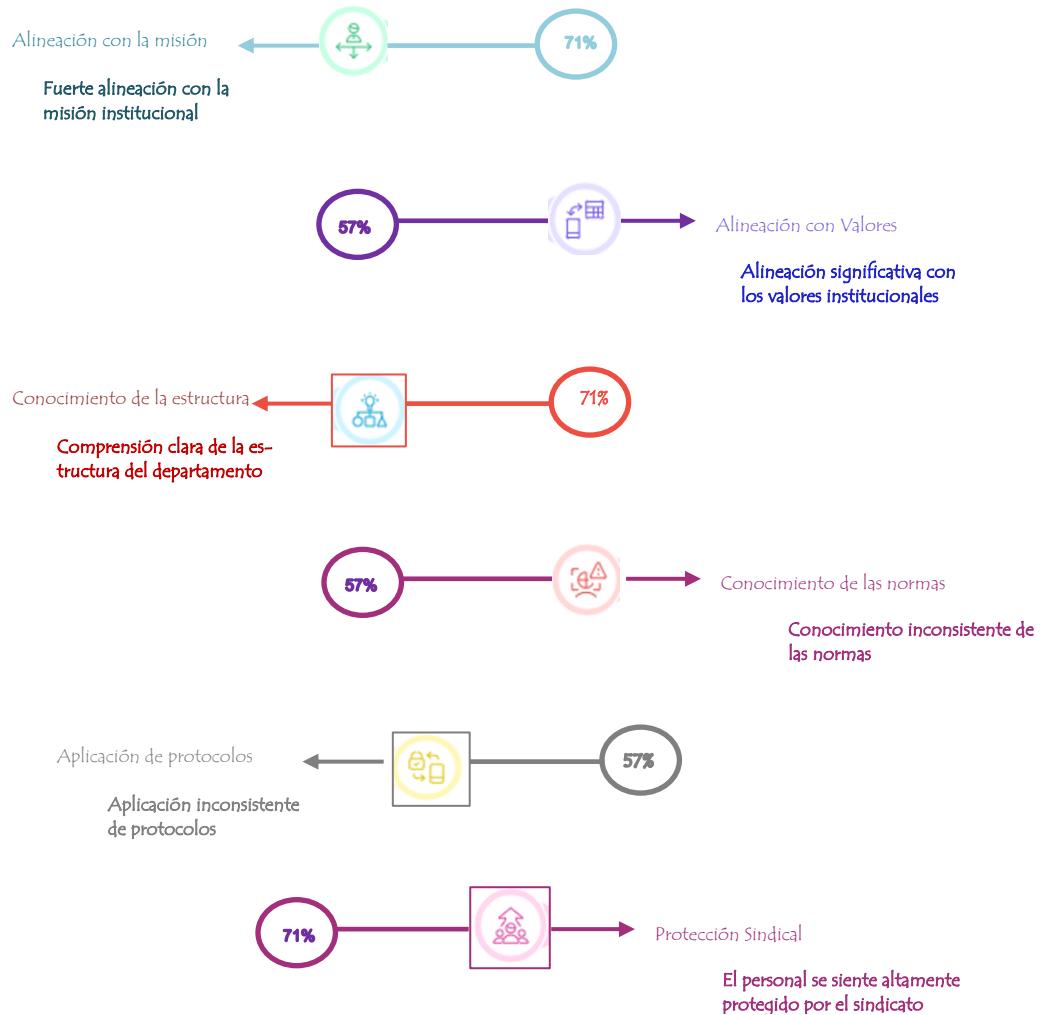


Elaboración propia (2025)

En la figura 63 se indica que, la cultura organizacional del Departamento de Servicios Generales del IMSS tiene una influencia significativa en la toma de decisiones y la gestión de la calidad del servicio. La fuerte alineación con la misión y valores institucionales (71% y 57% respectivamente) crea un marco de referencia común que guía las decisiones diarias. La difusión de la estructura y procesos del departamento (71% siempre) asegura que las decisiones se toman con un conocimiento claro de los objetivos y responsabilidades. Sin embargo, existen áreas de mejora, como el conocimiento pleno de las normas (57% siempre) y la aplicación uniforme de protocolos (57% siempre), que podrían afectar la consistencia y efectividad de las decisiones. El respaldo sindical (71% siempre ante faltas a superiores) influye en la toma de decisiones al proteger al personal, pero también podría generar resistencia al cambio.

**Figura 63**

Influencias de la cultura organizacional y la toma de decisiones.



Fuente: elaboración propia (2025)

A continuación, se describen las prácticas y mecanismos de control interno existentes en la institución incluyendo aquellos en los que el sindicato tiene participación activa.

Se describen detalladamente los mecanismos de control interno propuestos en la institución de la siguiente manera:

**Difusión de la estructura y procesos del departamento:** El sindicato puede participar en la difusión de la estructura y procesos del departamento, asegurando que los trabajadores comprendan la organización y cómo fluyen los procesos. Esto puede incluir la creación de canales de comunicación, la organización de reuniones informativas o la elaboración de materiales didácticos.

**Difusión de los objetivos de los procesos:** El sindicato puede colaborar en la difusión de los objetivos de los procesos, buscando que sean claros y alcanzables para los trabajadores. Esto puede implicar la revisión de los objetivos, la participación en su definición o la difusión de información sobre su importancia.

**Difusión de los beneficiarios de los procesos:** El sindicato puede participar en la difusión de información sobre los beneficiarios de los procesos, destacando la importancia de las actividades de los trabajadores para la sociedad. Contribuyendo con ello a generar un sentimiento de orgullo y pertenencia.

**Conocimiento del contrato colectivo de trabajo:** El sindicato tiene la responsabilidad de velar por que los trabajadores conozcan sus derechos y obligaciones establecidos en el contrato colectivo de trabajo. Esto puede implicar la difusión del contrato, la organización de talleres informativos o la atención de consultas individuales.

**Contribución en el desarrollo de los procesos:** El sindicato puede aportar su experiencia y conocimiento para mejorar los procesos, siempre en beneficio de los trabajadores. Esto puede implicar la participación en equipos de trabajo, la presentación de propuestas de mejora o la colaboración en la implementación de cambios.

**Apoyo ante una falta de respeto a los superiores:** El sindicato debe defender a los trabajadores en caso de que sufran alguna falta de respeto por parte de sus superiores. Esto puede implicar la mediación entre las partes, la presentación de quejas o la defensa legal de los trabajadores, pero también debe ser imparcial si el trabajador falta al respeto a su superior en la aplicación de la normatividad vigente.

**Apoyo ante la denuncia de algún ilícito:** El sindicato debe brindar apoyo a los trabajadores que denuncien algún ilícito, sin importar quién lo haya cometido. Esto puede implicar la protección de los denunciantes, la investigación de los hechos o la presentación de denuncias ante las autoridades competentes.

#### **Figura 64**

*Papel del Sindicato en la Protección del Trabajador*



Fuente: elaboración propia

**Obstrucción ante la aplicación de la normatividad:** El sindicato debe velar por que la normatividad se aplique de forma justa y equitativa, sin distinción de jerarquías. Esto puede implicar la revisión de las normas, la presentación de propuestas de mejora o la denuncia de posibles irregularidades.

**Aspectos relevantes:** La participación activa del sindicato en los mecanismos de control interno puede contribuir a mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios.

Es importante que el sindicato mantenga una postura crítica y constructiva, buscando siempre el beneficio de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

La colaboración entre el sindicato y la administración es fundamental para lograr un ambiente de trabajo positivo y productivo.

A continuación, se identifican los procesos internos en los que el sindicato tiene participación activa.

**Tabla 11**

*Relación entre mecanismos de control Interno vs participación del sindicato.*

Mecanismo de Control Interno	Participación del sindicato	Impacto
Difusión de la estructura del departamento	Puede participar en la difusión a través de comunicados o reuniones con los trabajadores.	Positivo si asegura que la información llegue a todos los niveles.
Difusión de los procesos del departamento	Puede colaborar en la creación de canales de comunicación para dar a conocer los procesos.	Positivo si facilita la comprensión de los procesos por parte de los trabajadores.
Difusión de los objetivos de los procesos	Puede participar en la difusión de los objetivos, asegurando que sean claros y alcanzables para los trabajadores.	Positivo si genera un mayor compromiso de los trabajadores con los objetivos.
Difusión de los beneficiarios de los procesos	Puede colaborar en la difusión de información sobre los beneficiarios, destacando la importancia del trabajo de los trabajadores.	Positivo si genera un sentimiento de orgullo y pertenencia en los trabajadores.
Conocimiento del contrato colectivo de trabajo	Debe velar por que los trabajadores conozcan sus derechos y obligaciones establecidos en el contrato.	Positivo si garantiza que los trabajadores estén informados y protegidos.
Contribución en el desarrollo de los procesos	Puede aportar su experiencia y conocimiento para mejorar los procesos, siempre en beneficio de los trabajadores.	Positivo si se toman en cuenta las opiniones del sindicato y se implementan mejoras.
Apoyo ante una falta de respeto a los superiores	Debe defender a los trabajadores en caso de que sufran alguna falta de respeto por parte de sus superiores y viceversa, siendo imparcial.	Positivo si genera un ambiente de trabajo donde se respetan los derechos de los superiores y trabajadores.
Apoyo ante la denuncia de algún ilícito	Debe brindar apoyo a los trabajadores que denuncien algún ilícito, sin importar quién lo haya cometido.	Positivo si fomenta la cultura de la legalidad y la transparencia en el trabajo.
Obstrucción ante la aplicación de la normatividad	Debe velar por que la normatividad se aplique de forma justa y equitativa, sin distinción de jerarquías.	Positivo si evita abusos de poder y garantiza un trato igualitario para todos los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia (2025)

De la tabla 11, se destaca lo siguiente:

El sindicato tiene una participación activa en la mayoría de los mecanismos de control interno, lo que indica un fuerte involucramiento en la gestión del departamento. Igualmente, el impacto de la participación del sindicato puede ser positivo si se enfoca en asegurar la difusión de información, defender los derechos de los trabajadores y promover la mejora continua.

También es importante destacar que el sindicato mantenga una postura crítica y constructiva, buscando siempre el beneficio de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos del departamento.

A continuación, se hace relación al análisis de las fortalezas y debilidades del sistema de control interno en términos de eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo.

**Tabla 12***Análisis de fortalezas y debilidades del sistema de control interno.*

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con experiencia y antigüedad en el puesto (Figura 16 y 17).</li> <li>- Conocimiento de las actividades del compañero (Figura 47).</li> <li>- Claridad en la forma de realizar las actividades (Figura 48).</li> <li>- Actualización de los procesos y programas (Figura 54).</li> <li>- Participación en benchmarking (Figura 55).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel económico de la mayoría puede generar desinterés (Figura 15).</li> <li>- Resistencia al cambio por parte del personal con más antigüedad.</li> <li>- Falta de claridad en los objetivos de los procesos (Figura 44).</li> <li>- Bajo conocimiento de las normas para realizar el trabajo (Figura 50).</li> </ul>
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión de la estructura y procesos del departamento (Figura 42 y 43).</li> <li>- Conocimiento de los beneficiarios de los procesos (Figura 45).</li> <li>- Claridad de quién es el jefe inmediato (Figura 46).</li> <li>- Conocimiento del contrato colectivo de trabajo (Figura 51).</li> <li>- Apoyo del sindicato ante faltas de respeto y denuncias (Figura 58 y 59).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 43% del personal no está convencido de los conocimientos del jefe (Figura 18).</li> <li>- Protección del sindicato ante la aplicación de la normatividad (Figura 60).</li> </ul>
Cumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de la misión y visión del IMSS (Figura 25 y 26).</li> <li>- Cumplimiento de los principios y valores del IMSS (Figura 27 y 28).</li> <li>- Alineación de los valores del código de conducta (Figura 31).</li> <li>- Identidad y aplicación de los valores del código de conducta (Figura 32 y 33).</li> <li>- Denuncia de faltas a los valores (Figura 34).</li> <li>- Aplicación de la normatividad en los procesos (Figura 49).</li> <li>- Conocimiento de la normatividad aplicable al área (Figura 52).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 43% del personal no conoce los manuales y procedimientos (Figura 53).</li> <li>- 13% del personal no porta el uniforme y gafete 43% (Figura 39 y 40).</li> <li>- 43% del personal no cumple el protocolo COVID (Figura 41).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2025)

**Aspectos más relevantes:**

Dentro de los aspectos más relevantes se destaca que el sistema de control interno presenta fortalezas en cuanto a la experiencia del personal, la difusión de información y el cumplimiento de la misión y visión del IMSS. Se debe también mencionar dentro de las debilidades que estas se centran en la falta de claridad en los objetivos, el bajo conocimiento de normas y procedimientos, y el incumplimiento de algunos aspectos del código de conducta.

Por lo anterior, es fundamental fortalecer la capacitación del personal, mejorar la comunicación interna y promover una cultura de cumplimiento normativo para garantizar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios.

Finalmente se pretende evaluar la percepción de los empleados y usuarios sobre la calidad del servicio, e identificar los factores (relacionados con la cultura organizacional y el control interno) que influyen en dicha percepción.

**Similitudes:**

- Cumplimiento de la misión y visión del IMSS: La mayoría del personal operativo considera que siempre o frecuentemente se cumplen la misión y visión del IMSS (Figuras 25 y 26).
- Alineación con el código de conducta: Un alto porcentaje del personal operativo siente que siempre o frecuentemente se cumplen los valores del código de conducta (Figuras 31, 32 y 33).
- Apoyo del sindicato: La mayoría del personal operativo se siente apoyado por el sindicato ante faltas de respeto o denuncias (Figuras 58 y 59).
- Buena posición del departamento: La mayoría del personal operativo considera que el departamento se encuentra bien posicionado en relación con sus similares (Figura 57).

#### **Diferencias:**

- **Falta de claridad en los objetivos:** Un 14% del personal operativo opina que algunas veces se le informa sobre los objetivos de los procesos (Figura 44).
- **Desconocimiento de normas:** Un 14% del personal operativo considera que solo algunas veces tiene conocimiento de las normas para realizar su trabajo (Figura 50).
- **Falta de capacitación:** Un 14% del personal operativo solo algunas veces conoce y aplica los manuales y procedimientos (Figura 53).
- **Incumplimiento de protocolos:** Un 14% del personal operativo solo algunas veces cumple el protocolo COVID (Figura 41).

#### **Percepción del personal operativo y administrativo**

#### **Similitudes:**

- **Cumplimiento de la visión del IMSS:** El 57% del personal administrativo y operativo considera que siempre se cumplen las acciones a con la visión del IMSS (Figura 26).
- **Aplicación de normatividad:** El 71% del personal administrativo y operativo considera que siempre se aplica la normatividad en los procesos (Figura 49).
- **Actualización de manuales:** El 43% del personal administrativo y operativo considera que siempre se actualizan los manuales y procedimientos (Figura 54).

#### **Diferencias:**

- **Conocimiento y aplicación de manuales:** Solo el 57% del personal administrativo y operativo siempre aplica los manuales y procedimientos (Figura 53).
- **Benchmarking:** Solo el 57% del personal administrativo y operativo considera que algunas veces y el 29% considera que siempre se realiza benchmarking con otras unidades (Figura 55).

## **Comparación**

### **Similitudes:**

- Ambos grupos (operativo y administrativo) muestran un alto nivel de compromiso con la misión y visión del IMSS.
- Ambos grupos reconocen la importancia del código de conducta y su alineación con los valores institucionales.
- Ambos grupos identifican áreas de oportunidad en cuanto al conocimiento y aplicación de normas y procedimientos.

### **Diferencias:**

- El personal operativo y administrativo destaca la importancia del apoyo del sindicato y la buena posición del departamento.
- El personal directivo enfatiza la necesidad de mejorar el conocimiento y aplicación de manuales, así como la participación en benchmarking.

**Tabla 13**

*Percepción del Personal del IMSS sobre la Calidad del Servicio.*

Aspecto	Personal Operativo y Administrativo	Personal Directivo	Comparación
<b>Misión y Visión del IMSS</b>	Alto cumplimiento	Alto cumplimiento	Ambos grupos muestran alto compromiso.
<b>Código de Conducta</b>	Alto cumplimiento de valores	Alto cumplimiento de valores	Ambos grupos reconocen la importancia.
<b>Apoyo del Sindicato</b>	Mayoría se siente apoyado.	N/A	Personal sindicalizado destaca su importancia.
<b>Posición del Departamento</b>	Mayoría considera buena posición.	Considera buena posición	Personal destaca buena posición.
<b>Claridad de Objetivos</b>	Poca claridad.	Claridad en los objetivos	Área de oportunidad en comunicación.
<b>Conocimiento de Normas</b>	conocimiento parcial.	Conocimiento 100%	Área de oportunidad en comunicación y capacitación
<b>Capacitación y Manuales</b>	conoce y aplica parcialmente.	Conocimiento al 100%	Área de oportunidad en comunicación y capacitación
<b>Protocolo COVID</b>	Cumple parcialmente.	Cumple al 100%	Área de oportunidad en cumplimiento.
<b>Benchmarking</b>	Reconocen parcialmente que se realiza benchmarking	Reconoce que se realiza al 100%	Personal operativo y administrativo perciben que no siempre se realiza esta actividad.

Fuente: Elaboración propia (2025)

**Tabla 14***Factores de la Cultura Organizacional y del Control Interno que Afectan la Calidad del Servicio.*

Factor	Descripción	Impacto en la calidad del servicio
<b>Cultura Organizacional</b>		
Antigüedad del personal	Algunos empleados tienen más de 10 años en el puesto, lo que puede generar resistencia al cambio y actitudes negativas.	Puede afectar la disposición a adoptar nuevas prácticas y procesos, así como la motivación para mejorar la calidad del servicio.
Nivel económico del personal	El nivel económico de algunos empleados puede generar desinterés y falta de compromiso.	Puede influir en la motivación y el sentido de pertenencia, afectando la calidad de la atención y el cumplimiento de tareas.
Falta de liderazgo	El 29% del personal considera que no siempre hay un buen liderazgo para brindar un servicio integral y de calidad.	Un liderazgo deficiente puede obstaculizar la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones, afectando la eficiencia y la calidad del servicio.
Clima laboral	El 86% del personal se identifica con el ambiente de trabajo, pero un 14% solo lo hace frecuentemente.	Un ambiente de trabajo poco favorable puede generar estrés, desmotivación y disminución del desempeño, impactando la calidad del servicio.
Cumplimiento del código de conducta	Si bien hay un alto grado de alineación con el código de conducta, no se especifica el impacto en la calidad del servicio.	El cumplimiento del código de conducta puede ser un factor positivo para la calidad del servicio, pero es necesario medir su impacto específico.
Conocimiento de normas y procesos	El 43% del personal no siempre conoce las normas para realizar su trabajo y el 29% no siempre aplica los manuales y procedimientos.	El desconocimiento de normas y procesos puede generar errores, ineficiencias y falta de estandarización, afectando la calidad del servicio.
Aplicación de la normatividad	El 83% del personal siente que el sindicato obstruye la aplicación de la normatividad, lo que puede generar un ambiente de impunidad y falta de control.	La falta de aplicación de la normatividad puede generar incumplimientos, irregularidades y falta de rendición de cuentas, afectando la calidad del servicio.
Cumplimiento de protocolos	Solo el 57% del personal cumple siempre el protocolo COVID, lo que pone en riesgo la seguridad de pacientes y personal.	El incumplimiento de protocolos puede generar riesgos sanitarios, accidentes y falta de seguridad, afectando la calidad del servicio.
Participación del sindicato	Si bien el sindicato tiene un papel importante en la defensa de los derechos de los trabajadores, su obstrucción a la normatividad puede ser contraproducente para la calidad del servicio.	Es necesario encontrar un equilibrio entre la defensa de los derechos laborales y la promoción de una cultura de cumplimiento y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Al analizar la información se destaca lo siguiente:

- Los factores relacionados con la cultura organizacional pueden generar resistencia al cambio, desinterés, falta de liderazgo y un clima laboral poco favorable, lo que se traduce en una menor disposición a mejorar la calidad del servicio.
- Los factores relacionados con el control interno se centran en el desconocimiento de normas y procesos, la falta de aplicación de la normatividad y el incumplimiento de protocolos, lo que puede generar errores, ineficiencias y riesgos para la seguridad, afectando la calidad del servicio.
- Es fundamental fortalecer el liderazgo, promover una cultura de cumplimiento y mejora continua, así como garantizar el conocimiento y aplicación de normas y procesos para elevar la calidad del servicio.

Para culminar se presenta lo correspondiente al objetivo específico 3, que hace relación al análisis de brechas entre la calidad percibida y la calidad esperada por el personal operativo y administrativo:

**Tabla 15**

*Personal operativo y administrativo.*

Aspecto	Calidad percibida	Calidad esperada	Brecha
<b>Liderazgo</b>	29% considera que <b>no siempre</b> hay un buen liderazgo (Figura 23)	Liderazgo que <b>siempre</b> impulse un servicio de calidad	Brecha en liderazgo
<b>Normas y capacitación</b>	14% conoce las normas solo algunas veces (Figura 50) y 14% conoce y aplica los manuales solo algunas veces (Figura 53)	Conocimiento y aplicación <b>siempre</b> actualizados	Brecha en normas y capacitación
<b>Cumplimiento de protocolos</b>	14% cumple el protocolo COVID solo algunas veces (Figura 41)	Cumplimiento <b>siempre</b> de protocolos, especialmente en bioseguridad	Brecha en cumplimiento de protocolos
<b>Aplicación de manuales</b>	43% considera que siempre se actualizan los manuales (Figura 54), pero solo 57% siempre los aplica (Figura 53)	Aplicación siempre de manuales actualizados	Brecha en aplicación de manuales
<b>Benchmarking</b>	29% considera que siempre se realiza benchmarking (Gráfico 55)	Benchmarking siempre activo	Brecha en Benchmarking

Fuente: Elaboración propia (2025)

**Tabla 16**

*Personal Directivo*

<b>Aspecto</b>	<b>Calidad percibida</b>	<b>Calidad esperada</b>	<b>Brecha</b>
<b>Liderazgo</b>	El personal directivo percibe cumplimiento parcial en algunos procesos de liderazgo por falta de actitud de los colaboradores e intervención sindical	Cumplimiento al 100% con apoyo de los colaboradores y sindicato	Brecha en liderazgo
<b>Normas y capacitación</b>	Cumplimiento parcial de las normas derivado de la resistencia de los colaboradores e intervención del sindicato.	Cumplimiento 100% de normas	Brecha en normas y capacitación
<b>Cumplimiento de Protocolos</b>	Cumplimiento parcial de protocolos de bioseguridad	Cumplimiento al 100% de los protocolos	Brecha en seguimiento de protocolos
<b>Aplicación de manuales</b>	Cumplimiento parcial por resistencia a la aplicación.	Cumplimiento al 100%	Brecha en aplicación de manuales
<b>Benchmarking</b>	El directivo percibe que si se realiza	100% de aprendizaje en mejores prácticas	N/A

Fuente elaboración propia (2025)

Para finalizar se presenta un breve análisis, el cual se resume de la siguiente manera:

- **Brecha común:** Tanto el personal operativo como el administrativo muestran una brecha en el conocimiento y aplicación de normas y procedimientos.
- **Brecha en liderazgo:** El personal operativo y administrativo perciben una brecha en la calidad del liderazgo, lo que puede afectar su motivación y desempeño.
- **Brecha en bioseguridad:** El personal operativo y administrativo muestran una brecha en el cumplimiento de protocolos de bioseguridad, lo que puede generar riesgos.
- **Brecha en manuales:** El personal operativo y administrativo muestran una brecha entre la actualización y la aplicación de manuales, lo que puede afectar la eficiencia.
- **Brecha en benchmarking:** El personal operativo y administrativo percibe una brecha en la frecuencia de benchmarking, lo que puede limitar el aprendizaje y la mejora continua.

Con base en lo anterior, se presentan algunas sugerencias, para tener en cuenta en la institución de salud objeto de estudio

- **Fortalecer el liderazgo:** Implementar programas de desarrollo de liderazgo para mejorar la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.
- **Mejorar la capacitación:** Diseñar programas de capacitación continua sobre normas, procedimientos y protocolos, incluyendo evaluaciones para asegurar la comprensión y aplicación.
- **Promover la cultura de cumplimiento:** Reforzar la importancia del cumplimiento de protocolos de bioseguridad y otras normas, estableciendo consecuencias claras para el incumplimiento.
- **Fomentar la aplicación de manuales:** Implementar estrategias para asegurar que los manuales actualizados sean conocidos y aplicados por el personal operativo y administrativo.
- **Incentivar el benchmarking:** Establecer una cultura de benchmarking regular y sistemático, asignando recursos y responsabilidades claras.

La tabla 17 refleja los resultados de las entrevistas realizadas a los usuarios de los servicios del departamento de Servicios Generales del Instituto Mexicano del Seguro Social.

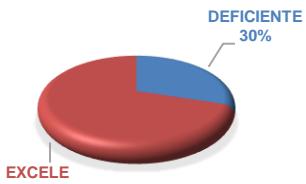
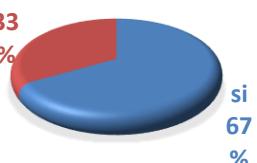
**Tabla 17**

*Entrevista a usuarios del IMSS*

Pregunta	Resultado	Observaciones				
Es usuario de los servicios del IMSS	<table> <tr> <td>no</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>si</td> <td>75%</td> </tr> </table>	no	25%	si	75%	76% de los entrevistados son usuarios de los servicios del IMSS, mientras que el 20% no lo son debido a que son acompañantes de los usuarios
no	25%					
si	75%					
Qué servicio ha utilizado	<table> <tr> <td>CIRU GIA</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>TRAS LADO</td> <td>87%</td> </tr> </table>	CIRU GIA	13%	TRAS LADO	87%	87% de los pacientes utilizaron el servicio de traslado a través de ambulancias por enfermedad de alta especialidad y el 13% se le practicó alguna cirugía, utilizando ropa hospitalaria.
CIRU GIA	13%					
TRAS LADO	87%					
Traslado en ambulancia convencional o alta tecnología	<table> <tr> <td>ALTA TECNO LOGIA</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>CONVEN CIONAL</td> <td>80%</td> </tr> </table>	ALTA TECNO LOGIA	20%	CONVEN CIONAL	80%	El 80% de los pacientes trasladados utilizaron ambulancia convencional y el 20% ambulancia de alta tecnología.
ALTA TECNO LOGIA	20%					
CONVEN CIONAL	80%					
Destino del traslado	<table> <tr> <td>CD MEXI CO</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>LOC AL</td> <td>60%</td> </tr> </table>	CD MEXI CO	40%	LOC AL	60%	El 40% de los entrevistados necesitó traslado a la ciudad de México (siglo XXI, lomas verdes) el 60% necesitó traslado local
CD MEXI CO	40%					
LOC AL	60%					

**Tabla 17 (continuación)**

Entrevista a usuarios del IMSS

Pregunta	Resultado	Observaciones				
Trato del personal operador y acompañante	 <table> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>33 %</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>30 %</td> </tr> </table>	EXCELENTE	33 %	DEFICIENTE	30 %	El 70% de los usuarios considera que tuvo un excelente servicio del personal de la ambulancia, mientras el 30% considera deficiente debido a que se tardaron en pasar por ellos, trato grosero, no respetaron las normas de tránsito.
EXCELENTE	33 %					
DEFICIENTE	30 %					
Queja interpuesta	 <table> <tr> <td>no</td> <td>33 %</td> </tr> <tr> <td>si</td> <td>67 %</td> </tr> </table>	no	33 %	si	67 %	El 30% de los usuarios que no están satisfechos con el trato del personal operador de ambulancia y su acompañante del operador 67% han interpuesto alguna queja, mientras que el resto no lo ha hecho.
no	33 %					
si	67 %					
Seguimiento a queja	 <table> <tr> <td>NO</td> <td>1...</td> </tr> </table>	NO	1...	El 100% de los que han interpuesto alguna queja, no le ha dado seguimiento.		
NO	1...					
Recomendación de servicios del IMSS	 <table> <tr> <td>SI</td> <td>100%</td> </tr> </table>	SI	100%	El 100% de los usuarios recomendaría los servicios del IMSS derivado del costo que implicaría hacerlo en privado		
SI	100%					

## **CONCLUSIONES**

A continuación, se presenta las conclusiones con base a cada uno de los objetivos planteados

La investigación revela una cultura organizacional en el Departamento de Servicios Generales del IMSS donde el compromiso con la misión, visión y valores institucionales es un pilar fundamental. La ética y el apego al código de conducta son altamente valorados, generando un fuerte sentido de pertenencia y orgullo entre los miembros del departamento. La protección del personal por parte del sindicato es un factor relevante que influye en las dinámicas laborales. Si bien existe una estructura jerárquica definida, se identifica un área de oportunidad para fortalecer el liderazgo y la delegación de autoridad, lo cual podría impactar positivamente la toma de decisiones y la gestión de la calidad en el servicio. Se sugiere también fomentar una mayor participación del personal en actividades relevantes que promuevan la integración y el sentido de comunidad. Aunque se cumplen formalidades y protocolos, es esencial asegurar un conocimiento y aplicación consistentes de normas y procedimientos en todos los niveles. La institución se encuentra bien posicionada en relación con sus similares, pero es crucial mantener una actitud de mejora continua, lo que implica fortalecer la comunicación, la colaboración y la capacidad de adaptación del departamento para asegurar la excelencia en el servicio y el cumplimiento normativo.

Este texto destaca los hallazgos clave de la investigación de manera descriptiva, enfocándose en la importancia de los valores, el rol del sindicato, las áreas de mejora en liderazgo y la necesidad de asegurar el cumplimiento normativo para optimizar la calidad del servicio.

### **Conclusiones sobre Prácticas y Mecanismos de Control Interno**

El análisis revela que el Departamento de Servicios Generales del IMSS cuenta con un sistema de control interno que abarca aspectos clave como la difusión de información, la supervisión y el seguimiento de procesos. Se observa una participación activa del sindicato en varios de estos mecanismos, especialmente en la difusión de información y en la defensa de los derechos de los trabajadores. Esta colaboración contribuye a un ambiente de trabajo donde se promueve la transparencia y se busca el bienestar de los empleados. Sin embargo, se identifica un área de oportunidad para fortalecer la aplicación de la normatividad en el trabajo diario, así como para mejorar la claridad y el conocimiento de los objetivos de los procesos en todos los niveles. Estas

mejoras podrían conducir a una mayor eficiencia y a un mejor cumplimiento de los objetivos institucionales. En general, el sistema de control interno, con la participación del sindicato, juega un papel fundamental en el mantenimiento de la calidad y la eficiencia en el departamento.

Este párrafo destaca la colaboración con el sindicato, la necesidad de mejorar la aplicación de normas y la claridad de objetivos, y el impacto del sistema de control interno en la calidad y eficiencia del departamento.

### **Conclusiones sobre la Percepción de la Calidad del Servicio y Factores Influyentes**

El análisis revela que tanto empleados como usuarios valoran positivamente la calidad del servicio prestado por el Departamento de Servicios Generales del IMSS. No obstante, se identifican áreas de oportunidad para optimizar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa. Entre los factores influyentes, se destaca la cultura organizacional orientada a valores y el fuerte sentido de pertenencia, lo cual se refleja en el compromiso del personal. Sin embargo, aspectos como la comunicación interna y la claridad en los procesos podrían fortalecerse para asegurar un servicio aún más eficiente. La participación del sindicato se valora como un mecanismo de apoyo y protección al personal, aunque se sugiere fomentar un diálogo continuo para alinear los objetivos sindicales con las metas de calidad del servicio. En resumen, el Departamento de Servicios Generales se encuentra en una posición favorable, pero es crucial mantener una actitud de mejora continua para responder a las expectativas de los usuarios y garantizar la sostenibilidad de un servicio de excelencia.

Este párrafo destaca tanto los aspectos positivos como las áreas de mejora identificadas en relación con la calidad del servicio, la cultura organizacional y el control interno.

### **Limitaciones de la Investigación**

Es importante reconocer que esta investigación presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, el acceso a las instalaciones y la disponibilidad de tiempo de los encuestados pudieron haber influido en la cantidad y profundidad de los datos recopilados. Aunque se buscó obtener una muestra representativa, la participación del personal fue limitada por factores como la carga de trabajo y los horarios. En segundo lugar, la búsqueda de información adicional para contextualizar los hallazgos, como estudios previos o datos estadísticos específicos de la institución, se vio limitada por la indisponibilidad de recursos y el tiempo asignado a la investigación. A pesar de estas limitaciones, se considera que los resultados obtenidos ofrecen una visión valiosa de la cultura organizacional y el sistema de control interno del Departamento de Servicios Generales del IMSS, y sientan las bases para futuras investigaciones y mejoras en la gestión.

## **8. Propuesta**

El Departamento de Servicios Generales del IMSS-QRO enfrenta desafíos significativos que requieren un enfoque integral de mejora. La implementación de estrategias enfocadas en la eficiencia operativa, la profesionalización del personal y una relación más equilibrada con el sindicato permitirá mejorar la calidad del servicio. La clave para lograr estos cambios radica en la colaboración entre todos los actores involucrados, asegurando que las decisiones se orienten al bienestar de la población derechohabiente y al fortalecimiento de la institución.

## REFERENCIAS

- Aguirre, B., S. A. (2002). "La cultura de la empresa". *Revista subjetividades*, 2(2), 86-122., Brazil
- Aguirre-García, J. C. y Jaramillo-Echeverri, L. G.. (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. 8(2), 51-74. Manizales: Universidad de Caldas.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. *"Introducción a la metodología científica"* (6<sup>a</sup> Ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Argyris, C. (1938). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Avilés Calle, S. I., & San Miguel Benítez, M. F. (2021). *Evaluación del control interno de los procesos contables de las PYMES familiares en la ciudad de Guayaquil*, periodo 2019–2020.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México, Grupo Editorial Patria.
- Bennis, W. G. (1973). Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.
- Ceballos J.G. (1997). *Introducción a la Sociología*. LOM Ediciones. Santiago de Chile.
- Ceballos, S. P., & Molero, A. F. (2020). *El emprendimiento y el control interno con una perspectiva sistémica*. Revisión bibliográfica. *"Estudios del Desarrollo Social"*: Cuba y América Latina, 8(3), 128-141.
- Creswell J.W. (1998), *Inquiry and Research Design Choosing Among Five Tradition*, USA: SAGE publications, International Educational and Professional Publisher.
- Denzin, N.K. (1970). Evan, W. M. (1976). *Organization Theory Structures, Systems and Environments*. Nueva York: Wiley. Aldine Publishing Company: Chicago.
- Deshpandé, R. y Webster, F.E Jr. (1989). *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*. Journal of Marketing, 53, 1, 3-15.

- Díaz, L. C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. Serie Gerencial. Ediciones Balcón. La Habana.
- Díaz, N.V.P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística para profesionales y estudiantes de ciencias de la salud*. Santiago: RIL editores.
- DiMaggio, Paul y Walter W. Powell (1999), <<Introducción>>, en Paul DiMaggio y Walter W. Powell (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Gobernación. (2009). Diario Oficial de la Federación, p.1, Secretaría de Gobernación.
- Donolo, D.S (2009). Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. *Revista Digital Universitaria, 10 (8)*. Recuperado de:  
<http://www.revista.unam.mx/vol.10/num8/art53/art53.pdf>
- Durkheim E. (1990). *Educación y Sociología*. Mexico, Leerga.
- Engita M.F. (1986). *Marxismo y Sociología de la Educación*. Madrid, Ed. Akal.
- Española, R. A., & Madrid, E. (2001). *Diccionario de la lengua española (22)*. Madrid: Real academia española.
- Evan, W.M. (1976). *Organitatión Theory Structures Systems And Enviroments*. New York: Wiley.
- Eyssautier, M. M. (2006), *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia*, México, International Thomson,
- Fleury, María (1989). *Cultura y poder en las organizaciones*. Mc Graw Hill. Bogotá
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Esic
- Giarratana Matias. (2008). *La cultura organizacional*. Recuperado de  
<https://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional/>
- Gómez Giovanny. (2020). *Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y su*

- justificación frente al control interno*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- González, Z. C. A. & Escala, R. L. (2014). *Modelos organizativos e isomorfismo institucional entre asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California. Migración y desarrollo*, 12(22), pp. 4 - 8. Recuperado en 15 de noviembre de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-75992014000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992014000100004&lng=es&tlng=es).
- Hernández, A. M., Trujillo, M. C., & Quintero, L. R. (1995). *El poder en las organizaciones. La Caja de Canarias*.
- Husserl, E. (1995), *Investigaciones Lógicas*, Madrid: Encuentro.
- Husserl, E. (1997). *Psychological and Transcendental Phenomenology and the confrontation with Heidegger (1927-1931)*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (1943-2021). Conoce al IMSS. Gobierno de México. Consultado el 15 de noviembre del 2021, desde <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2023). *Manual de Organización de las Unidades Médicas Hospitalarias de Segundo Nivel de Atención (2000-002-005)*. Mexico.
- Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Knowderer, H. (2017). *Ritos que transforman la imagen ejecutiva*, Red Forves, recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/ritos-que-transforman-la-imagen-ejecutiva/>.
- Landino, A. y Lopez, C. (2012). *La Cultura Organizacional y la Estrategia de Servicio*. UMNG. Consultado el 15 de abril del 2021, desde <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9306/LadinoUrregoAndreaCarolina2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Leakey R. (1993). *La Formación de la Humanidad*. RBA Editores. Barcelona

- Lizcano, J. (2000). *Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión (1ª Parte)*.
- Comisión de Contabilidad de Gestión de AECA y Catedrático de la U.A.M., pp. 2-14.
- López Carlos. (2001,). *Valores organizacionales y desempeño corporativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/valores-organizacionales-desempeno-corporativo/> el 15 de Abril 2022.
- Lozada, L.G. (2018). *El Surgimiento del IMSS. Relatos e Historias de México* No. 117, pp. 2-10.
- Mantilla, M. B., & Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno* (3a. Ecoe Ediciones.
- Martinez, M. (2007). *Evaluación Cualitativa de Programas*, México, Ed. Trillas.
- Mastache, V.P. (2011). *Percepción de la Comunicación en la relación Médico-Paciente por los médicos pasantes en el Servicio Social de la Universidad Autónoma de Querétaro*, Tesis Doctoral.
- Mejía, G. B. (2006). *Gerencia de procesos para el control interno*. Bogotá, Colombia: (5ª. Ed), Ed. Ecoe.
- Millán, T. R., & Sociólogo, A. S. (2000). *Para comprender el concepto de cultura*. UNAP Educación y desarrollo, 1(1), 1-11.
- Moreira, C. H. A., Vera, M. B. I., & Zambrano, J. I. (2016). Técnicas y herramientas de control en la operación empresarial de una planta de lácteos. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 187-198.
- Mortis, S. (s.f). *Paradigmas de la investigación cualitativa*, recuperado el 20 de Abril 2022 en: <http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa2/ParadigmasInvestigacionCualitativa/index.htm>
- Neill, D.A. y Cortéz, S.L. (2017). *Procesos y Fundamentos de la Investigación de la Investigación Científica*. ISBN: 978-9942-24-093-4. Edit. UTMACH. Ecuador.
- Noguera J.A. (2003). *Teoría Sociológica Moderna*. Barcelona, Ed. Ariel.
- Okuda Benavidez, Mayumi y Gómez-Restrepo, Carlos., *Métodos de Investigación Cualitativa*, 2005, pp. 118-124, Asociación Colombiana de Psiquiatría, Bogota, D.C.,

Colombia.

Orozco, L. A., & Chavarro, D. A. (2010). Robert K. Merton (1910-2003).. La ciencia como institución. *Revista de Estudios Sociales*, (37), 121-142.

Parsons,T., "Clases sociales y lucha de clases a la luz de la teoría sociológica actual", en Estratificacióen social (Instituto de Sociología-UBA, 1959).

Peiró, J. M. (1982). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.

Perez, M.A. (2009), *Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*, Revista Venezolana de Gerencia", V. 14, No. 46., Maracaibo, Venezuela.

Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.

Pettigrew, A.M. (1979). *On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Plasencia Asorey, C. (2010). *El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos*. MEDISAN, 14(5) Recuperado en 15 de noviembre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001&lng=es&tlng=es).

Ramírez L.B. y Velázquez F. (2006). *Perspectivas en la Sociología de las Organizaciones para el Estudio de la Supervisión Escolar*. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca.

Rivero, B.M. (2020). *Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba* - Monografias.com. Recuperado el 5 de enero del 2020, desde <https://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml>

Rodriguez, R.O. (2005). *La triangulación como estrategia de investigación en ciencias*

*sociales*, Fundación Dialnet, recuperado el 20 de abril 2022 en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7057270>

Rodríguez, C., Pozo, T. & Gutiérrez, J. (2006). *La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior*. RELIEVE. *Revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 12 (2), p. 289-305.

Rueda, Fabián J. M., & de Campos, María Isabel. (2016). *Valores Organizacionales: Evidencias de Validez para un Instrumento de Medida*. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209-219. Recuperado en 07 de noviembre de 2021, de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212016000200010&lng=es&tllng=es](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000200010&lng=es&tllng=es).

Ruiz, J. (2012). *El Origen del Conocimiento*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sandin, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Edit. McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.U. India.

Schein, E. (1986): *Cultura organizacional y liderazgo*, Jorsey-Bass. San Francisco, California.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (45,2), p. 109. *American Psychological Association*.

Solis E., M. V., & Avilés A., M. L. (2017). *NIA 400 Evaluación del Riesgo y Control Interno: Estudio de la aplicación de las NIAS 400 evaluación del riesgo y control interno en el área de tesorería de la Alcaldía Municipal de Tipitapa para el año 2017* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Srivastava, R. (2008). The ABC (and DE) of cultural competence in clinical care. *Ethnicity and Inequalities in Health and Social Care*.

Tunnerrnanh, C. (1999). *Los valores una perspectiva universal*. Universidad de Guanajuato, México. <http://www.guanajuato.gob.mx>

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México, D.F. Editorial Limusa

- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Buenos Aires, Paidos.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London: John Murray
- Vargas X (2007). *Guía para el desarrollo de la investigación del hábitat*. Unidad Académica Básica de Habitat y Contexto, Departamento del Habitat y Desarrollo Urbano, ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, México.
- USA: SAGE Publications. *International Educational and Professional Publisher*.
- Velázquez, G. (2005) *Sociología Organizacional*. Limusa. México
- Arancibia Morales, D., Jimenez D , S., Cortes Tello , F., & De los Angeles Mendez, P. (2021). Metodologias utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una revision sistematica. *Revista Salud y Administracion*, 8(22), 57-66.
- Cancino , V., & Malteado, C. (2024). Revista Administracion publica. 58(4). doi:<https://doi.org/10.1590/0034-761220230252>
- Cueva , M., & Castro , J. (2024). *Analisis de la Cultura Organizacional en empresas latinoamericanas* . Trabajo de grado , Universidad del Azuay, Cuenca . doi:<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15179>
- Garavito, Y., & Daza, C. (2022). Cultura Organizacional y Cultura de seguridad . Una Revision de la literatura. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 12(2). doi:<https://doi.org/10.1590/0034-761220230252>

**9. Anexos**

**Anexo A**

**Glosario**

COLABORADOR	Trabajador del Departamento de Servicios Generales
DEPARTAMENTO	Departamento de Servicios Generales
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INSTITUCIÓN	Instituto Mexicano del Seguro Social
INSTITUTO	Instituto Mexicano del Seguro Social
SNTSS	Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro
Social.	
SINDICATO	Sindicato Nacional de los Trabajadores del Seguro
	Social.

**Anexo B**

**Cuestionario a Operativos y Administrativos**

La finalidad de este cuestionario es identificar el impacto de los elementos de la cultura organizacional que inciden el desarrollo y cumplimiento del proceso del control interno en el departamento de servicios generales del Instituto Mexicano del Seguro Social Querétaro.

Por favor contestar todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

Favor de marcar con una "X" la letra que te describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: A) 19-29 b) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Puesto\_\_\_\_\_ 5.-Área: \_\_\_\_\_
- 5.- Tipo de contrato: A) 08 B) Base C) Confianza B D) Confianza A
- 6.- Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura
- 7.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 8.- Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Jornada Acumulada
- 9.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 40 hrs. B) 40hrs. C) Más de 40 hrs.
- 10.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 11.- Antigüedad en el Instituto \_\_\_\_\_
- 12.- Antigüedad en el puesto\_\_\_\_\_

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

**Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca**

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que en general, mejor refleje su situación.

#### **Autoridad y Poder**

1	¿Tu jefe tiene los conocimientos apropiados para el puesto que desempeña?	A	B	C	D	E
2	¿Estás protegido por algún organismo o personal en el momento de desacato de alguna instrucción con tu jefe?	A	B	C	D	E
3	¿Tu jefe delega la autoridad y el poder para el mejor desempeño del departamento?	A	B	C	D	E
4	¿El poder del sindicato es decisivo en las acciones que realizan los directivos para con los subordinados?	A	B	C	D	E
5	¿Te sientes protegido por el sindicato en el momento de algún conflicto con tu jefe inmediato?	A	B	C	D	E
6	¿El Departamento de Servicios Generales con el liderazgo del jefe actual, tiene la capacidad para brindar un servicio integral de calidad al derechohabiente?	A	B	C	D	E

**Valores**

12	¿Se lleva a cabo el profesiograma descrito en el Contrato Colectivo de Trabajo aplicable a tu categoría?	A	B	C	D	E
13	¿Se practica la Misión del Instituto Mexicano del Seguro Social?	A	B	C	D	E
14	¿Las acciones del departamento están encaminadas a cumplir con la Visión del Instituto Mexicano del Seguro Social?	A	B	C	D	E
15	¿Se llevan a cabo los Principios del Instituto Mexicano del Seguro Social?	A	B	C	D	E
16	¿Se respetan y practican Valores del Instituto Mexicano del Seguro Social?	A	B	C	D	E
17	¿Ha recibido reconocimientos la unidad en los últimos 5 años?	A	B	C	D	E
18	¿El Departamento de Servicios Generales de la Unidad brinda un servicio integral de calidad al derechohabiente?	A	B	C	D	E
19	¿Los valores contemplados en el Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las Personas Servidoras Públicas del Gobierno Federal se encuentran alineados con el Departamento de Servicios Generales de la Unidad?	A	B	C	D	E
20	¿En el departamento el personal tiene identidad con estos valores para la ejecución de tu trabajo?	A	B	C	D	E
21	¿Los colaboradores del Departamento de Servicios Generales aplican los valores establecidos en el Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las Personas Servidoras Públicas del Gobierno Federal?	A	B	C	D	E
22	¿Si se descubre que algún compañero o compañera no cumple con los valores establecidos en el Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las Personas Servidoras Públicas del Gobierno Federal, se le denuncia?	A	B	C	D	E
23	¿Te identificas con el ambiente de trabajo de la unidad?	A	B	C	D	E
24	¿El trabajo que se realiza en la unidad es de acuerdo a los valores personales e institucionales?	A	B	C	D	E

### Rituales

25	¿Al ingresar a tu centro de trabajo, se te involucra directamente con las actividades importantes?	A	B	C	D	E
26	¿Antes de iniciar tus labores el personal realiza alguna actividad distinta? Ejemplo, tomar café, ¿socializar con los compañeros del área o ajenos?	A	B	C	D	E
27	¿Al ingreso al trabajo, el personal porta el uniforme normado para el desempeño de sus labores?	A	B	C	D	E
28	¿De acuerdo con la normatividad el personal porta su gafete de identificación antes, durante y a la salida de su jornada laboral?	A	B	C	D	E
29	¿Al ingresar al centro de trabajo, se realiza el protocolo de protección para evitar contagio por el virus del COVID-19?	A	B	C	D	E

### Estructura y Logística

30	¿Se da a conocer la estructura del departamento de servicios generales?	A	B	C	D	E
31	¿Se informa al personal sobre los procesos que se realizan en el departamento de servicios generales?	A	B	C	D	E
32	¿Se informa el objetivo de realizar los procesos en el Departamento de servicios generales?	A	B	C	D	E
33	¿Se informa a quienes benefician los procesos que se realizan en el Departamento de Servicios Generales?	A	B	C	D	E
34	¿Existe claridad de quién es el jefe inmediato?	A	B	C	D	E
35	¿Se sabe que procesos realizan los compañeros?	A	B	C	D	E
36	¿Cada integrante tiene claridad cómo debe realizar sus actividades en el departamento de Servicios Generales?	A	B	C	D	E

### **Normatividad**

37	¿Se aplica la Normatividad a los procesos que se realizan en el departamento de servicios generales?	A	B	C	D	E
38	¿El personal conoce las normas que establecen como hacer su trabajo?	A	B	C	D	E
39	¿Conoces el contrato colectivo de trabajo?	A	B	C	D	E
40	¿En el departamento de servicios generales se da a conocer la normatividad aplicable al área?	A	B	C	D	E
41	¿Se conocen y aplican los manuales y procedimientos en cada proceso de trabajo?	A	B	C	D	E
42	¿Los procedimientos y programas del Departamento de Servicios Generales de la Unidad se encuentran actualizados?	A	B	C	D	E

### **Isomorfismo**

43	¿El departamento de servicios generales participa con otras unidades para el aprendizaje e implementación de mejores prácticas?	A	B	C	D	E
44	¿Contribuye el sindicato en forma positiva en el desarrollo de tus procesos?	A	B	C	D	E
45	¿Se encuentra bien posicionado el Departamento de Servicios Generales de la Unidad en relación con sus similares?	A	B	C	D	E
46	¿Tiene el personal apoyo del sindicato cuando se realizan algunas falta de respeto a los superiores?	A	B	C	D	E
47	¿Se Tiene apoyo del sindicato al denunciar algún ilícito cometido por los compañeros?	A	B	C	D	E
48	¿Se Tiene apoyo del sindicato cuando se infringe en la aplicación de la normatividad en el proceso de trabajo?	A	B	C	D	E
49	¿El trabajo en el área se realiza con apego a las normas establecidas?	A	B	C	D	E

**Anexo C**

**Guía de Entrevista Semiestructurada**

**Anexo C-1**

**Jefe del Departamento de Servicios Generales**

**Datos generales:**

1. Cargo que desempeña en el Instituto Mexicano del Seguro Social
2. ¿Cuál es su formación profesional?
3. ¿Cuál ha sido su desarrollo en el Instituto Mexicano del Seguro Social?
4. ¿Cuál es su antigüedad en el Puesto Actual?

**Autoridad y Poder**

5. ¿Cómo se considera Usted como líder?
6. ¿Cómo considera la integración del Departamento?
7. ¿Existen variables que impidan el buen funcionamiento de las actividades del Departamento?
8. ¿El sindicato ha sido apoyo para ser intermediario cuando un colaborador se niega a cumplir con sus actividades?

### **Valores**

9. ¿Conoce Usted los valores con que se rige el Instituto Mexicano del Seguro Social?
10. ¿Usted practica esos valores?
11. ¿Se aplican esos valores en el Departamento de Servicios Generales
12. ¿Realiza Usted algunas acciones para que el personal que integra su equipo de trabajo conozca y practique estos valores?

### **Rituales**

**12 ¿Los colaboradores del Departamento de Servicios Generales, registran su entrada y salida, de acuerdo a la norma establecida?**

13. ¿Al ingreso a su área laboral, saluda a los colaboradores?
14. ¿Su equipo de trabajo porta el uniforme como se estipula en el reglamento correspondiente?
15. ¿Su equipo de trabajo porta el gafete de acuerdo con la normatividad establecida?

### **Estructura y Logística**

16. ¿Su equipo de trabajo conoce la estructura jerárquica de la Unidad?
17. ¿Su equipo de trabajo conoce que Usted es su jefe inmediato?
18. ¿Para el Departamento de Servicios Generales que tan importante es la seguridad del paciente?
19. ¿El Departamento de Servicios Generales cuenta con la infraestructura necesaria para desempeñar sus actividades?

### **Normatividad**

20. ¿Usted conoce la normatividad aplicable al Instituto Mexicano del Seguro Social?
21. ¿Usted conoce la normatividad aplicable al Departamento de Servicios Generales?
22. ¿De qué forma consigue que los colaboradores de su equipo cumplan con dicha normatividad?
23. ¿El Sindicato coadyuba a que se cumpla la normatividad aplicable al Departamento?
24. ¿Cuándo un colaborador incumple lo establecido en las normas del Departamento se le sanciona?

### **Isomorfismo**

25. ¿Cuándo un proceso se realiza bien, se replica la forma en que se realizó?
26. ¿La unidad ha sido referente de algún proceso en donde otras unidades también lo hayan implementado?
27. ¿El Departamento de Servicios Generales ha sido referente para sus similares en otra unidad?
28. ¿Han competido por algún premio de calidad en el Instituto donde hayan tenido qué hacer algún tipo de Benchmarking?

**Anexo C-2**

**Guía de Entrevista Semiestructurada**

**Usuarios de los Servicios del Departamento de Servicios Generales**

Datos generales:

1. ¿Ha sido usuario de los Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social?
2. ¿Defina qué servicio ha utilizado y por qué?
3. ¿Ha requerido del servicio de traslado en ambulancia convencional o de alta tecnología proporcionado por el Instituto Mexicano del Seguro Social para algún paciente?
4. ¿A dónde ha sido trasladado?
5. ¿Cómo fue el trato que recibió por parte del personal Operador de la ambulancia y su ayudante?
6. ¿Ha interpuesto alguna queja por el servicio recibido?
7. ¿Le ha dado seguimiento a su queja?
8. ¿Recomendaría este servicio a otros derechohabientes?