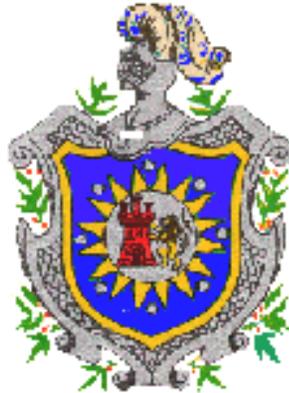




**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-LEON**



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**TEMA:**

**Estudio de los procesos de atención a pacientes de La Clínica Previsional Asistencia  
Médica de Occidente S.A (AMOCSA) período Abril-Julio 2008**

**AUTORES:**

- **Rodolfo Santiago Álvarez Pastora.**
- **Harry Roberto Berríos Zepeda.**
- **Wendy del Carmen Meléndez Silva.**

**TUTOR:**

**Lic. Roberto Berrios.**

**León, Octubre del 2008**



## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	1
DEDICATORIA.....	2
INTRODUCCIÓN.....	5
ANTECEDENTE.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
OBJETIVOS.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
RESULTADOS.....	30
DISCUSIÓN.....	35
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	43
ANEXOS.....	45
1. Flujo gramas procesos de atención	
2. Encuestas de Clientes Externos.	
3. Encuesta de Cliente Interno.	
4. Resultados en Tablas y Gráficos.	



## **AGRADECIMIENTO:**

A Dios creador del universo y dueño de nuestras vidas que nos dio el don de la sabiduría y fortaleza para poder culminar con éxito una de nuestras metas.

Este trabajo requirió de invertir nuestro tiempo para poder realizarlo, tiempo que le robamos a nuestras familias, a nuestros amigos, a los pacientes... entonces a ellos nuestro profundo agradecimiento por su comprensión y ayuda.

A nuestros padres por todo su apoyo y su amor incondicional, por apoyarnos siempre y por sus sabios consejos.

A nuestro tutor Lic. Roberto Berríos por tener la paciencia necesaria con nosotros, por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.



## DEDICATORIA:

**A Dios,** por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por ser mí guía espiritual y dada el don de la sabiduría y la fortaleza.

**A mi madre:** Nora Zepeda, por sus consejos, su paciencia y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero mas que nada, por su amor.

**A mi padre:** Roberto Berríos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad y el apoyo que me brindaste para culminar mi carrera profesional.

**A Maria Auxiliadora Aviles:** por ser la persona más bella e incondicional, por apoyarme día a día para sacar adelante este trabajo, por sus consejos y por darme aliento para superarme cada día.

**A mis maestros:** Gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: Lic. Roberto Berríos por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

***HARRY BERRIOS ZEPEDA.***



**Le doy gracias a Dios** por estar desde que  
nací en mi vida y en la de mi familia.

**A mi madre:** Margarita  
Por ser la persona más especial e importante  
En mi vida.

**A mis hermanos:** ya que siempre he recibido  
de ellos comprensión, amor y sobre todo apoyo  
para poder concluir este trabajo.

**A Iván S.:** Por siempre darme aliento para  
seguir adelante. Te lo agradezco.

**A mis profesores:** por tener  
La dedicación para conmigo y mis  
Compañeros, los recordaré siempre.

***WENDY MELENDEZ SILVA.***



**A Dios,** por estar presente en mi vida  
Y ayudarme cuando más lo he necesitado.

**A mi madre:** Rosa Pastora, por  
Que es el más grande apoyo.  
Que cuando me sentía decaído ella  
siempre estuvo conmigo para darme  
ánimos.

**A mi padre:** Rodolfo Álvarez ya  
Que con mucho rigor siempre a tratado  
de que yo sea Una persona de bien.

**A mi hermana:** Clementina Álvarez  
por su apoyo, sin ella no estuviera hoy  
presentando mi trabajo monográfico.  
La quiero mucho y es mi ejemplo a seguir.

***RODOLFO ALVAREZ PASTORA.***



## INTRODUCCIÓN

La calidad ha sido definida como el conjunto de características de servicio y de productos de consumo que satisfacen las necesidades del consumidor y lo hacen sentirse orgulloso de poseer un producto o de recibir un servicio al más bajo costo posible. Así mismo, la calidad es considerada también como la aptitud de un producto o de un servicio de satisfacer las necesidades de los usuarios.<sup>1</sup>

La economía mundial vive una experiencia sin precedentes en la historia de la humanidad, hoy no existen ideologías, distancias ni barreras que impidan un nuevo orden en las relaciones comerciales. La importancia de la calidad, en este contexto, como objetivo de supervivencia en la industria, es incuestionable, pues representan cambios motivados por una serie de factores, destacándose entre ellos la globalización de la economía, mercados competitivos, aumento de las exigencias de clientes, rápidos cambios tecnológicos y menores márgenes para productos y servicios, esto afecta por igual al mercado de los servicios de atención en salud tanto estatal como privados.<sup>2</sup>

Una de las estrategias de AMOCSA, ha sido desarrollar y fortalecer su imagen como empresa prestadora de servicios de salud privados modernizada en toda su infraestructura, aumentando las capacidades de todos sus recursos humanos para el mejoramiento de la calidad, desarrollando controles de los procesos con el ánimo que todos estos eventos se vean concretizados en la satisfacción de sus clientes.

---

<sup>1</sup> González B, et al. Satisfacción del usuario de salud en el trabajo Rev. Medica IMSS. 2002; 40 (4): 301-304. México 2002.

<sup>2</sup> Díaz E. Mercadeo en Servicios de Salud, Módulo IX, (Textos recopilados en el Módulo Marketing en Salud). Gerencia de Salud Previsional Y Riesgos Profesionales. Postgrado UPOLI, Managua 2005.



## **ANTECEDENTES:**

En nuestro país como producto de la modernización del sector salud, el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social en 1994, transfirió la atención en salud de sus adscritos al sector privado a través del contrato con empresas sanitarias ya existentes, constituyéndose así las Empresas Médicas Previsionales, generando grandes expectativas en los usuarios asegurados con relación a la calidad de atención en esta nueva industria.

En 1998 se establecieron los primeros indicadores de percepción de la calidad, en usuarios del modelo a nivel nacional, basándose en la opinión de 4,273 asegurados de 18 Empresas Médicas Previsionales en los diferentes departamentos del país, en donde se determinó un nivel de satisfacción promedio de todos los procesos del 75%. En el año 2000 se realizó otro estudio de percepción de la calidad, y al compararlo con los resultados de 1998, se observaron resultados similares.



## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente con el nivel de desarrollo de la industria sanitaria, con usuarios mejor informados de sus derechos y mercados más complejos es imperativo, para posesionarnos del mercado, desarrollar continuamente la calidad de los procesos. Esto no podría realizarse, sin la obtención de información válida y confiable, a través de un estudio serio y profundo del problema que nos permita tomar decisiones que lo resuelvan.

El conocimiento de la percepción de la calidad de atención e información brindada al cliente interno y externo desde diversas perspectivas son las principales herramientas para realizar intervenciones efectivas y orientadas hacia nuestras principales debilidades, para poder lograr una asistencia sanitaria de calidad, llenar las expectativas de la población afiliada a la empresa, obtener fiabilidad y atraer nuevos clientes.

Por tanto pretendemos identificar cuales son las principales causas de insatisfacción de sus clientes en los procesos de atención en la Empresa en el periodo comprendido Abril 2008 a Julio 2008.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desconocimiento de los usuarios sobre los procesos de atención que se ofertan en los servicios de Consulta Externa y Hospitalización incide en la Insatisfacción de los usuarios que demandan estos servicios en la Empresa Médica Previsional AMOCSA. Además:

¿Cuál es el nivel de información que reciben los clientes externos e internos?

¿Qué percepción tienen los clientes acerca del tiempo de espera para la atención brindada en las diferentes etapas de los procesos de atención?



## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar las principales causas de Insatisfacción de clientes internos y externos de los servicios de consulta externa y hospitalización en la Empresa Médica Previsional AMOCSA, con vistas al desarrollo de los diferentes planes estratégicos de los diferentes servicios estudiados en el Período de Abril a Julio del 2008.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1-** Conocer la percepción de los clientes acerca de la atención que recibe en Consulta Externa y Hospitalización.
- 2-** Determinar el nivel de información que brindan los clientes internos a nuestros clientes externos.
- 3-** Medir la percepción acerca de los tiempos de espera, para la atención brindada en las diferentes etapas de los procesos de atención.



## MARCO TEÓRICO

*Asistencia Médica de Occidente*, es una empresa médica privada, está ubicada en el Occidente del país, cuenta con dos centros médicos quirúrgicos en las cabeceras departamentales de León y Chinandega y tres puntos de atención ambulatoria en los Municipios de El Viejo, Corinto y Chichigalpa, ésta red de servicios es la que les ha dado la oportunidad de potenciar la oferta en ambos departamentos, sin embargo en la situación económica de la región en la que nos encontramos ha reducido la cantidad de clientes con posibilidades de compra de servicios privados. No obstante, la creación de un nuevo hospital en la Ciudad de Chinandega permitió atraer a todos aquellos pacientes privados que por no tener donde resolver sus problemas de salud tenía que salir a otros departamentos como León o Managua y además a aumentar los asegurados adscritos al INNS, su principal cliente.

Una de las estrategias de *AMOCSA*, ha sido desarrollar y fortalecer su imagen como empresa prestadora de servicios de salud privados modernizada en toda su infraestructura, aumentando las capacidades de todos sus recursos humanos para el mejoramiento de la calidad, desarrollando controles de los procesos con el ánimo que todos estos eventos se vean concretizados en la satisfacción de sus clientes, sin embargo se han presentado algunos obstáculos como la resistencia de algunos funcionarios a cambiar positivamente en función de los clientes.

*Para Deming la calidad significa cumplir con las expectativas del usuario*, es el hecho de proporcionarle satisfactores adecuados a sus necesidades, con una filosofía básica de administración, una nueva forma de trabajar donde prevalece el respeto, confianza y trabajo en equipo. Se considera también calidad al conjunto de



características de un producto proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario de dichos servicios.<sup>3</sup>

La calidad de la atención tiene que definirse a la luz de las normas técnicas del proveedor y de las expectativas del paciente, tomando en consideración el contexto local. Si bien ninguna de las definiciones de calidad se aplica a todas las situaciones, las siguientes definiciones son guías útiles para definir la calidad de los servicios de salud.<sup>4</sup>

La definición más integral de calidad y quizás la más simple, fue formulada por W. Edwards Deming, el padre del movimiento de la gestión de calidad total. El resumía la calidad de la siguiente manera: “Hacer lo correcto en la forma correcta, de inmediato”.<sup>5</sup>

Al hablar específicamente de calidad en los centros asistenciales o sanitarios, debemos esperar que se alcance una calidad integral, en la cual se encuentra involucrada la calidad intrínseca, que se refiere a los procesos diagnósticos, terapéuticos o rehabilitadores, al profesionalismo y/o competencia de los prestadores de servicios y a la tecnología disponible para ello y la calidad percibida, valorada fundamentalmente por los usuarios y que es determinada por condicionantes de la satisfacción del usuario,

---

<sup>3</sup> Jiménez M, Villegas M. et al. Satisfacción del usuario como indicador de calidad. Revista mexicana de Enfermería Cardiológica 2003; 11 (2): 58-65.México 2003.

<sup>4</sup> Hatzell T. et al, Garantía de calidad de la atención de salud en los países en desarrollo: Serie de Perfeccionamiento de la Metodología de Garantía de Calidad, Segunda edición, Wisconsin, USA 301-654.

<sup>5</sup> Jiménez M, Villegas M. et al. Satisfacción del usuario como indicador de calidad. Revista mexicana de Enfermería Cardiológica 2003; 11 (2): 58-65.México 2003.



como son: equidad, fiabilidad, efectividad, buen trato, respeto, información, continuidad y confortabilidad.<sup>6</sup>

1. **Equidad**, es la atención igualitaria con las mismas oportunidades de recibir asistencia.
2. **Fiabilidad**, significa que se lleve a cabo de manera fiel e íntegra la atención que se otorga, sin fallas, errores o demoras que pueden desvalorizar internamente a todos los profesionales o algunos profesionales que intervienen en su atención.
3. **Efectividad**, en la resolución de su problema de salud y la posible influencia que tienen en la misma los cuidados ofrecidos por todo el personal de enfermería.
4. **Buen trato**, percibido a lo largo del contacto que ha mantenido el usuario con todo el personal del centro hospitalario.
5. **Respeto** hacia las características personales de todos y cada uno de ellos.
6. **Información**, que sea completa, verídica y que le permita un conocimiento del entorno en el que se encuentra, derechos y deberes que le asisten durante su hospitalización. También se relaciona con la información que le permite tomar decisiones respecto a los cuidados que van a recibir o alternativas clínicas sobre su tratamiento.
7. **Continuidad** en el seguimiento del proceso del cuidado con apertura de canales de comunicación.
8. **Confortabilidad**, relacionada al grado de confort y seguridad del entorno que se le ha ofrecido a lo largo de su estancia en el hospital o del servicio recibido.

---

<sup>6</sup> Jiménez M, Villegas M. et al. Satisfacción del usuario como indicador de calidad. Revista mexicana de Enfermería Cardiológica 2003; 11 (2): 58-65. México 2003.



## **A. Dimensiones de la calidad**

Estas dimensiones de calidad sirven para utilizarse en los servicios de salud que se prestan a los pacientes, así como en los servicios prestados al personal auxiliar de salud.<sup>7</sup>

### **1. Competencia profesional**

La competencia profesional se refiere a la capacidad y al desempeño de las funciones de los grupos de salud, del personal administrativo y del personal de apoyo. Por ejemplo, para que haya competencia profesional en los servicios prestados por los trabajadores de salud de un pueblo, esa persona tiene que tener la capacidad y los conocimientos necesarios para realizar las tareas, lo que debe hacer en forma uniforme y precisa (desempeño real). La competencia profesional se relaciona con la ejecución de las pautas y normas para el ejercicio de la profesión y la realización en términos de fiabilidad, precisión, confiabilidad y uniformidad.

### **2. Acceso a los servicios**

El acceso implica la eliminación de las barreras que obstaculizan el uso eficaz de los servicios de atención de salud. Esta dimensión de la calidad comprende barreras de índole geográfica, económica, social, organizacional, cultural, o lingüística. El acceso geográfico incluye los medios de transporte, las distancias, el tiempo de viaje y cualquier otra barrera física que impida al cliente recibir atención. El económico se refiere a la accesibilidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. El social o cultural se relaciona con la aceptabilidad de los servicios ofrecidos, teniendo en cuenta los valores culturales y las actitudes locales. El organizacional se refiere a la medida en que la organización de servicios es conveniente para los posibles clientes; las horas de

---

<sup>7</sup> Hatzell T. et al, Garantía de calidad de la atención de salud en los países en desarrollo: Serie de Perfeccionamiento de la Metodología de Garantía de Calidad, Segunda edición, Wisconsin, USA 301-654.



atención de las clínicas y los sistemas de turnos, el tiempo de espera y la modalidad de la prestación de servicios son ejemplos de cómo la organización de estos últimos puede crear barreras para el uso de los mismos. Por ejemplo, la carencia de clínicas vespertinas puede presentar una barrera organizacional para los trabajadores diurnos.

### **3. Eficacia**

La calidad de los servicios de salud depende de la eficacia de las normas de prestación de servicios y las de orientación clínica. La evaluación de la eficacia debe responder a las preguntas: Cuando el tratamiento se aplica correctamente, ¿Produce los resultados deseados? y ¿Es el tratamiento recomendado y la tecnología usada la más apropiada para el medio en el cual se presta el servicio? La eficacia es una dimensión importante de la calidad en el ámbito central donde se definen las normas y especificaciones. Los temas relacionados con la eficacia también son importantes de considerar en el ámbito local en la medida en que los directivos deciden cómo aplicar las normas y adaptarlas a las condiciones locales.

### **4. Satisfacción del cliente**

La dimensión de satisfacción del usuario se refiere a la relación entre proveedores y clientes, entre administradores y proveedores de servicios de salud y entre el equipo de servicios de salud y la comunidad. Las buenas relaciones interpersonales contribuyen a la eficacia de la asesoría prestada en materia de salud y al establecimiento de una buena relación general con los pacientes. Dichas relaciones son las que producen confianza y credibilidad, y se demuestran por medio del respeto, la confidencialidad, la cortesía, la comprensión y compenetración.



## **5. Eficiencia**

La eficiencia de los servicios de salud es una dimensión importante de la calidad dado que los recursos de atención de salud son generalmente limitados. Los servicios eficientes son los que suministran atención más óptima al paciente y a la comunidad; es decir, suministran el mayor beneficio dentro de los recursos con los que se cuenta. La eficiencia exige que los proveedores de salud eviten suministrar atención innecesaria o inapropiada y que la atención deficiente que se da como resultado de normas inefectivas se minimice o se elimine.

## **6. Continuidad**

La continuidad implica que el cliente puede recibir la serie completa de servicios de salud que necesita sin interrupciones, suspensiones ni repeticiones innecesarias de evaluación, diagnóstico o tratamiento. Los servicios deben ofrecerse en forma constante.

## **7. Seguridad**

La seguridad, como dimensión de la calidad, implica la reducción de riesgos, de infecciones, efectos colaterales perjudiciales u otros peligros que pudieran relacionarse con la prestación de los servicios. La seguridad constituye una preocupación de todos los miembros del grupo de salud así como del paciente. El sistema de salud tiene la responsabilidad de asegurar que los servicios se presten con un mínimo de riesgos.

## **8. Comodidades**

Las comodidades se refieren a las características de los servicios de salud que no están directamente relacionadas con la eficacia clínica, pero que acrecientan la satisfacción del cliente y su deseo de volver al establecimiento para recibir atención médica en el futuro. Las comodidades son también importantes porque pueden influir en las expectativas que tienen el paciente y la confianza que siente con relación a otros aspectos del servicio o producto. Como por ejemplo, una sala de espera que es



confortable tiene asientos cómodos y una decoración agradable; baños limpios y de fácil acceso y salas de consulta que proporcionan privacidad.

## **B. Perspectivas del significado de calidad**

Las definiciones y dimensiones explicadas anteriormente constituyen un marco teórico amplio en el que se pueden incluir casi todos los aspectos del desempeño del sistema de salud. Todas estas dimensiones son importantes cuando los pacientes, proveedores de servicios de salud y administradores tratan de definir la calidad de la atención desde sus puntos de vista únicos. ¿Qué significa la atención de calidad de salud para las comunidades y los pacientes que dependen de ella, los clínicos que la suministran y los gerentes y administradores que la supervisan?

### **El Paciente**

Para los pacientes particulares o las comunidades que reciben atención por parte de estos establecimientos de salud, la atención de calidad satisface sus necesidades percibidas, se presta de manera cortés y en el momento en que se necesita. Desean servicios que alivien los síntomas en forma eficaz y prevengan las enfermedades. La perspectiva del paciente es muy importante porque es más probable que los clientes satisfechos cumplan con el tratamiento y continúen utilizando los servicios de salud primaria. Es por ese motivo que, con respecto a todas las demás dimensiones de calidad, la satisfacción del cliente afecta la salud y el bienestar de la comunidad.

### **Los miembros de servicios de salud**

Para los miembros de servicios de salud, la atención de calidad implica la libertad de hacer todo lo que sea apropiado para mejorar la condición de salud del paciente y de la comunidad, de acuerdo a normas establecidas, técnicas actuales y los recursos con los



que se cuenta. El compromiso y la motivación del proveedor dependen de la capacidad para llevar a cabo su vocación de una manera ideal u óptima.

### **El administrador de servicios de salud**

Los gerentes o administradores de los servicios de salud rara vez participan en la prestación de servicios de atención, pero la atención de calidad es importante en su trabajo diario. La variedad de las demandas de supervisión, administración logística y financiera y asignación de escasos recursos presenta muchos retos y crisis inesperados. Esto puede hacer que un gerente no tenga una idea clara del propósito ni de las prioridades clínicas. Para un gerente, la concentración en la calidad puede ayudarle a organizar la administración del personal, el mejor flujo de los pacientes y el acceso de servicios a la comunidad. Los administradores de los servicios de salud tienden a pensar que el acceso, la eficacia, la competencia profesional y la eficiencia son los aspectos más importantes de la calidad.<sup>8</sup>

### **Algunas Encuestas de Referencia:**

En un estudio llamado Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México en 1998 realizado por Ramírez Sánchez y colaboradores<sup>4</sup>, se encontró que 81.2% de los usuarios percibió que la atención recibida fue buena y 18.8% mala. Los principales motivos que definen la calidad como buena fueron: el trato personal (23.2%) y mejoría en salud (11.9%); en tanto que los motivos de mala calidad aludidos fueron: los largos tiempos de espera (23.7%) y la deficiencia en las acciones de revisión y diagnóstico (11.7%). Los que utilizaron servicios de seguridad social perciben 2.6 veces más frecuentemente mala calidad de atención que los que acudieron a servicios

---

<sup>8</sup> Hatzell T. et al, Garantía de calidad de la atención de salud en los países en desarrollo: Serie de Perfeccionamiento de la Metodología de Garantía de Calidad, Segunda edición, Wisconsin, USA 301-654.



privados. Para los usuarios, la calidad está representada por las características del proceso de atención (44.8%), del resultado (21.3%), de la estructura (18.0%), y de la accesibilidad (15.7%). Los motivos más importantes por los cuales los usuarios no regresarían al mismo lugar de atención fueron: no lo atendieron bien (18.2%) y los largos tiempos de espera (11.8%).

El análisis llevado a cabo, aplicado a distintos aspectos de la gestión y del servicio que presta un hospital del sur de Chile<sup>9</sup>, ha obtenido un instrumento de medición fiable y ha extraído los aspectos más relevantes para explicar el grado de satisfacción de los usuarios y pacientes de este hospital. En relación con los aspectos de gestión y orientación hacia la satisfacción de las necesidades de salud de los usuarios se señala que el trato otorgado por el personal del establecimiento hospitalario es el de mayor incide en este aspecto, otros factores importantes son la orientación del establecimiento – en cuanto a su funcionamiento, capacidades y habilidades del personal médico - hacia la satisfacción de las necesidades de salud de los usuarios y en tercer lugar, aspectos relativos al ofrecimiento de información al usuario y a la coordinación entre los servicios internos. Con respecto a la satisfacción de los usuarios con distintos elementos del servicio prestado por el Hospital, se señala que el factor que más ejerce influencia es el relativo a la satisfacción con los tiempos de atención. En segundo lugar se situarían las comodidades de las salas de hospitalización y, en tercer lugar, el mantenimiento y limpieza del Hospital. Estos son aspectos, por tanto, que el establecimiento de salud debe potenciar y fortalecer para aumentar la satisfacción de sus usuarios.

---

<sup>9</sup> Riveros J. et al, Estudio de la satisfacción en servicios públicos de salud. Caso de un hospital del sur de Chile. Ponencia presentada en el marco del proyecto de investigación S 2003-68 de la Dirección de Investigación de la Universidad Austral de Chile. 2004.



Las debilidades que percibieron los usuarios externos directos e indirectos en el Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez en México<sup>10</sup> existe deficiente trato personal e individualizado, escasa educación para la salud y el autocuidado, falta disposición para resolver dudas, insuficiente explicación del procedimiento durante su realización, cortesía y oportunidad de la enfermera en el desarrollo de los procedimientos insatisfactorios: las fortalezas que manifestaron los usuarios externos directo e indirecto: cortesía en el saludo, orientación sobre el servicio al ingreso y durante su estancia, disposición para aclarar dudas que le surgen al usuario, capacidad para la realización del procedimiento, tiempo que tarda en otorgar la asistencia y el tiempo que utiliza para realizar los procedimientos. Para establecer la medición de la satisfacción del usuario como un indicador de resultado del cuidado enfermero este método es asertivo, es la segunda medición que se lleva a cabo en esta institución, ésta ha sido metodológicamente más sistematizada, aún así las inconsistencias que pueda tener se están revisando para modificar y se pueda seguir monitoreando este indicador.

---

<sup>10</sup> Jiménez M, Villegas M. et al. Satisfacción del usuario como indicador de calidad. Revista mexicana de Enfermería Cardiológica 2003; 11 (2): 58-65.México 2003.



## **Proceso para la atención de los clientes externos:**

Para los clientes externos adscritos al programa de salud previsional del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social se han establecido requisitos y flujogramas de los procesos de atención, los cuales describiremos a continuación:<sup>11</sup>

### **I. Requisitos para la atención de Asegurados afiliados a AMOCSA:**

1. Identificación del Asegurado, los cuales pueden ser: carnet del INSS, Cédula de identidad, identificación con foto de la empresa o pasaporte.
2. Estar registrados en la base de datos como activo y afiliado a AMOCSA.

### **II. Requisitos para la atención de Beneficiarios con derecho a AMOCSA:**

Para Esposa o Conyuge del Asegurado:

1. Todo lo anterior Más:
2. Carnet de beneficiaria.
3. Estar en estado de embarazo.
4. Puerperio menor de 40 días.

### **Para los hijos del asegurado varón:**

1. Identificación del Asegurado.
2. Estar afiliados a AMOCSA.
3. Aparecer en la base datos de AMOCSA.
4. Partida de nacimiento.

---

<sup>11</sup> Dirección Médica AMOCSA. Manual para el proceso de atención de pacientes afiliados a la Empresa Médica Previsional AMOCSA, León, Marzo 2005.



5. Carnet de beneficiaria de la compañera o esposa del asegurado (Solo tendrá derecho si es hijo de él y el INNS le otorgó carta de atención o la compañera actual es reconocida ante el INSS).
6. Ser menor de 12 años para lo cual deberá existir en el expediente una copia de la partida de nacimiento cotejada previamente con la original.
7. Una foto reciente del niño en el expediente para los mayores de 2 años.

**Para los hijos del asegurado mujer:**

1. Identificación del Asegurado.
2. Estar afiliados a AMOCSA.
3. Estar en la base de datos de AMOCSA.

En el caso de familiares deberán aparecer en el padrón que llena el asegurado al momento de hacer el contrato, además de presentar los documentos que se solicitan al asegurado para su atención.

Una vez que se ha comprobado el derecho del asegurado a la atención en el área de recepción, este puede continuar su proceso de atención, en consulta externa, emergencias y hospitalización (a excepción cuando el asegurado llega con una verdadera emergencia el cual pasa directamente a ser atendido en tanto se verifican sus derechos). Ver figuras 1, 2,3 de flujogramas de atención en anexo 1.



## **DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente estudio pretende identificar las principales causas de insatisfacción de los usuarios que acuden a la consulta externa y hospitalización de la empresa médica previsional AMOCSA, tomando en cuenta todos los procesos de atención por donde pasa el usuario en busca de la resolución de un problema de salud, el estudio se desarrolló a través de la siguiente metodología:

### **TIPO DE ESTUDIO**

Descriptivo y de Corte Transversal, a través de la aplicación de una metodología con un énfasis participativo que permitió medir la percepción de los usuarios, tomando en cuenta un conjunto de dimensiones definidas en este estudio, expresadas a través de variables cualitativas y cuantitativas.

### **UNIVERSO**

Estará conformado por dos grandes grupos:

- Clientes internos, los cuales estarán constituidos por todos los recursos humanos que laboran en la Empresa Médica Previsional AMOCSA.
- Clientes Externos, usuarios del servicio consulta externa y hospitalización de la Empresa Médica Previsional AMOCSA.

### **UNIDAD DE ANÁLISIS**

Clientes internos y externos, de la consulta externa y hospitalización seleccionados.

### **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

*Para obtener el tamaño de la muestra de los clientes internos se procedió a la clasificación de los recursos humanos de la empresa, estableciendo cuotas por perfil profesional y por nivel gerencial, expresados en números absolutos y porcentajes. Una vez obtenido se tomaran las*



cantidades de recursos de acuerdo a número y porcentaje de recursos humano, cuando el porcentaje de personas por perfil profesional sea menor o igual a 20% se tomará el 100% de recursos de esa área. Si el porcentaje es mayor al 20%, se tomará una cantidad proporcional de número de personas que trabajan en ese departamento. Los parámetros establecidos para la determinación del marco muestral fueron:

### Dimensiones:

- **Ápice Estratégico:** integrantes de la Junta de Directores.
- **Nivel Intermedio:** integrantes del Consejo de Dirección (Responsables de Área).
- **Núcleo Operativo:** conformado por médicos, enfermeras, personal de apoyo (laboratorio, farmacia, imagenología), administración, recepción, promotoría, mantenimiento y limpieza.

**Cuadro 1: Recursos humanos de Asistencia Médica de Occidente S.A.**

Clasificación de Recursos	Cantidad	Porcentaje	Seleccionados
<b>Ápice Estratégico:</b>			
Junta Directiva	4	1.7	4
<b>Nivel Intermedio:</b>			
Consejo de Dirección	16	6.7	16
<b>Núcleo Operativo:</b>			
Médicos	76	31.7	16
Enfermeras	57	23.7	11
Personal de Apoyo	30	12.5	30
Administración	11	4.5	11
Promotoría y Recepción	31	12.9	31
Mantenimiento y limpieza	15	6.3	14



<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>133</b>
--------------	------------	------------	------------

Fuente: Recursos Humanos AMOCSA

**133 clientes internos a encuestar**

### **CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA CLIENTES INTERNOS, NIVEL ESTRATÉGICO:**

1. Ser miembro de la Junta Directiva de Directores de AMOCSA.

### **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN PARA CLIENTES INTERNOS, NIVEL GERENCIAL:**

1. No existen exclusiones, todos fueron incluidos.

### **CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA CLIENTES INTERNOS, NIVEL ESTRATÉGICO:**

1. Ser miembro del Consejo de Dirección.
2. Tener dos años o más de laborar en la Empresa.
3. Ser jefe de área
4. Haber recibido capacitación sobre el cargo.

### **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN PARA CLIENTES INTERNOS, NIVEL INTERMEDIO:**

1. Tener un año de laborar en La Empresa.
2. Se excluye si no tiene personal bajo su responsabilidad.
3. No tener un título universitario o afín al cargo.



## **CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA CLIENTES INTERNOS, NIVEL OPERATIVO:**

1. Tener como mínimo un año de laborar en La Empresa.
2. Que no labore en otra empresa médica previsional.

## **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN PARA CLIENTES INTERNOS, NIVEL OPERATIVO:**

1. Tiempo de laborar en la empresa menor de 1 año.
2. Que labore en otra empresa médica previsional.

*Para obtener el tamaño de la muestra de los clientes externos o usuarios de los servicios, se realizó el cálculo promedio de las consultas mensuales de AMOCSA los últimos 6 meses, siendo 11,899, de las cuales 65% pertenecen a AMOCSA Chinandega y 35% a AMOCSA León. La fórmula utilizada para obtener la población de estudio corresponde a la aplicada para población finita mayor de 10,000, a un intervalo de confianza de 95% y una frecuencia esperada en satisfacción de usuarios del 80%.*

$$n = (Z^2 p q) / d^2 = 244$$

A esta cantidad, le adicionamos el 10% de lo calculado para corregir pérdidas por falta de información u otra eventualidad.

**n = 269 usuarios de Consulta externa**

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se distribuirá de acuerdo al número de consultas reflejadas en las series cronológicas de los correspondientes servicios de León y Chinandega. El porcentaje de



participación establecido según en el tamaño del universo, fue para AMOCSA León 35% (94) y para AMOCSA Chinandega 65% (174).

*En lo referente a los clientes del servicio de hospitalización médico quirúrgico* el promedio de ingresos mensuales de los últimos 6 meses fue de 174, de las cuales 60% pertenecen a AMOCSA Chinandega y 40% a AMOCSA León. Aplicando la fórmula para este caso:

$$n_f = n / 1 + (n/N) = 101$$

A esta cantidad, le adicionamos el 10% de lo calculado para corregir pérdidas por falta de información u otra eventualidad.

**$n_f = 112$  usuarios del servicio de Hospitalización**

Una vez obtenido el tamaño de la muestra del servicio Hospitalización se distribuirá de acuerdo a registros estadísticos por porcentaje de participación en el tamaño del universo, siendo para AMOCSA León 40% (45) y para AMOCSA Chinandega 60 % (67).

Las encuestas en el servicio de hospitalización se realizaran a través de un muestreo aleatorio no probabilística al azar y por cuotas, seleccionando al azar la cama y donde estará cada usuario a encuestar hasta cumplir con la cantidad establecida.

## **CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA CLIENTES EXTERNOS**

1. Usuarios del servicio consulta externa y hospitalización en el periodo de estudio.
2. Asegurados adscritos al Instituto Nicaragüense de seguridad Social, afiliados a AMOCSA.



## **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN PARA CLIENTES EXTERNOS**

- 1.** Usuarios del servicio consulta externa y hospitalización fuera del periodo de estudio.
- 2.** Pacientes hospitalizados incapacitados para dar la entrevista.
- 3.** Adscritos del INSS no afiliados a AMOCSA.



## RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizó a través de encuestas para medir la percepción de los usuarios, las cuales fueron diseñadas para obtener información cualitativa y cuantitativa de acuerdo a los objetivos del estudio, dirigida a clientes que acuden al servicio de consulta externa y hospitalización, las preguntas buscaran información de todos los pasos o niveles de los procesos de atención: Recepción, Enfermería, Medicina, Servicios de apoyo. (**Ver anexo 2**).

Para recolectar información de los clientes interno se utilizará la metodología de del test de *Siw Weisbord* el cual consiste en un cuestionario diseñado para conocer el nivel de desarrollo organizacional alcanzado en las instituciones mediante preguntas a los clientes internos a tres niveles: Ápice estratégico, Nivel intermedio y Núcleo Operativo (**Ver Anexo 3**)

Para la recolección de la información, a los clientes externos, las encuestas se realizaron de forma diaria, seleccionando al azar a los usuarios que asisten a la consulta externa, emergencias y hospitalización en los días que serán clasificados como “de mayor demanda y días de menor demanda” para realizar comparaciones entre los resultados de cada día, hasta completar la muestra.

Para la recolección de la información de los clientes internos, se realizó, aplicando la encuesta a los individuos seleccionados a partir de una metodología por conveniencia en el caso de los niveles estratégicos e intermedio. Para el nivel operativo se realizó mediante un proceso de selección al azar, realizando sorteo de acuerdo al número que posee cada trabajador en la planilla de pago.

### CONSIDERACIONES ÉTICAS:

1. Las encuestas serán anónimas y de forma voluntaria, solicitando a los usuarios su consentimiento para realizarla y los alcance de la misma.



### **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:**

Los resultados se presentan en frecuencias simples y porcentajes, estos fueron procesados mediante el software electrónico Epiinfo, posteriormente se realizaron entrecruzamiento de las diferentes variables que permitió establecer comparaciones entre los resultados de las encuestas de los grupos establecidos: Clientes internos y clientes externos para dar cumplimiento a los objetivos del estudio. Para este análisis se tuvo presente entrecruzamiento de variables:

### **VARIABLES:**

- Variable Independiente: Satisfacción de Usuarios
- Variables dependientes:
  - 1- Percepción
  - 2- Nivel de Información brindada
  - 3- Tiempo de Espera
  - 4- Procesos de Atención
  - 5- Actitud del Cliente Interno hacia el Cliente Externo.

El plan de análisis se fundamenta en la Operacionalización de variables realizada y en los objetivos propuestos en el estudio.



## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Operacional	Indicadores	Valores	Escala
Percepción del cliente	Sentir del cliente hacia una acción realizada por parte de quien le atiende	Grado de percepción de clientes en contacto con un servicio.	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Ordinal
Satisfacción del Usuario	Grado de Cumplimiento con la expectativa del cliente al utilizar los servicios de Salud	Número de pacientes satisfechos con la atención recibida	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Ordinal
Tiempo de Espera	Es el tiempo que transcurre desde que el paciente llega al Centro hasta su egreso	Número de Pacientes atendidos en un tiempo menor de 120 minutos	< de 15 min. 15-30 min. 30-60 min. 60-120 min. >120 min.	Continua
Nivel de Información	Información brindada por el Cliente Interno al Cliente Externo	Número de pacientes que obtuvieron la información correcta y completa	Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo	Ordinal
Actitud del Cliente Interno	Forma de brindar la atención del cliente interno al usuario	Número de clientes externos insatisfechos con la atención del cliente externo	Pre activa Reactiva	Nominal



## RESULTADOS:

Se realizaron encuestas a 514 clientes de AMOCSA de los cuales 269 pertenecen a usuarios de consulta externa, 112 al servicio de hospitalización y 133 clientes internos o recursos humanos de AMOCSA de los tres niveles gerenciales, a continuación se detallarán los resultados de las tres encuestas para luego establecer los cruces de variables respectivas. A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos establecidos:

### **Satisfacción de usuarios del servicio Consulta Externa:**

La percepción de la calidad de atención recibida por parte del personal de Recepción, Enfermería, Atención Médica, de Laboratorio y Farmacia, los porcentajes para las variables muy buena y buena (RESPUESTA FAVORABLE) representaron el 85.5%. Con relación a Las variables de regular y mala (RESPUESTA DESFAVORABLE) expresaron el 15%. El área mas afectada fue la recepción con el 26.4% con respuesta desfavorable (**Cuadro 1**).

Respecto al tiempo de espera para recibir la atención médica, se obtuvo que 112 (41.6%), esperó 30 a 60 minutos, en tanto que 67(24.9%) esperó de 15 a 30 minutos, estas dos categorías representan 66.5%. Los mayores tiempos de espera: 60 a 120 minutos y Mayor de 120 minutos, obtuvieron 17.8 y 8.5% respectivamente (**Figura 1**).

En cuanto a la limpieza de los servicios higiénicos del servicio consulta externa, para las categorías de Muy buena y buena representaron el 75% de respuestas favorables Los menores porcentajes lo obtuvieron “Regular” y “Mala” con 25% (**Figura 2**).



En el **cuadro 2**, podemos observar que los porcentajes de respuestas a las variables de “Información Recibida Durante la Visita al Servicio” y el cumplimiento de las “Expectativas del Servicio” son muy similares para cada una de las categorías, siendo las favorables el 92.3 y 87% respectivamente. La percepción de información recibida y expectativas del servicio en la categoría desfavorables son el 7.7 y 13%.

### **Satisfacción de clientes del servicio Hospitalización:**

En este servicio se encuestó a 112 usuarios que estuvieron ingresados en el período de estudio, de los que 82 (73.2%) conoció el nombre del especialista que llevó su caso (**Figura 3**), a 92 (82.1%) se le explicó con claridad la enfermedad que presentaba (**Figura 4**). De los usuarios a los que se le realizó algún procedimiento, 81.3% manifestó que se le había explicado el hallazgo trans quirúrgico (**Figura 5**). En cuanto al tiempo de espera entre el diagnóstico y su ingreso, 111 (90.1%) refirió que fue adecuado (**Figura 6**).

La percepción de la calidad de atención que reciben nuestros usuarios en el servicio hospitalización es similar para las áreas de Enfermería, Médica, Laboratorio y Farmacia según se muestra en el **cuadro 3**. Observamos que el mayor porcentaje se ubicó para las 4 áreas en respuestas favorables el 93.7%. La calidad de atención “Regular” y “Mala” registraron el 6.3%.

Respecto a la limpieza de los servicios higiénicos del servicio Hospitalización, 57(50.9%) de los encuestados refirieron que es “Muy Buena”, el segundo lugar en porcentaje fue la categoría “Buena” con 32.1%. Los menores porcentajes lo obtuvieron “Regular” y “Mala” con 9.8 y 7.1% respectivamente (**Figura 7**).



En el **cuadro 4**, podemos observar que los porcentajes de respuestas a las variables de “Información Recibida Durante la visita al Servicio Hospitalización” y el cumplimiento de las “Expectativas del Servicio Hospitalización” para las variables, favorables 94.7% y 95.6% respectivamente. Para respuestas desfavorables el 5.3 y 4.4%.

### **Satisfacción de clientes Internos:**

Referente a la aseveración “El Ambiente Laboral es Excelente”: el 54.2% de los encuestados respondió de manera positiva. Sin embargo al estudiar la respuesta de acuerdo a los niveles, observamos que para el Ápice Estratégico, el mayor porcentaje, 75% opina que no, el Nivel Intermedio y el operativo piensa de igual manera en porcentajes similares 43.8 % y 44.3% respectivamente (**Cuadro 5**).

Las diferentes áreas coinciden en que están recibiendo la información requerida para trabajar en un 75% (**cuadro 6**). Existe preocupación por parte de la dirección por mantenerlos informado sobre nuevas técnicas que garanticen la calidad del trabajo en un porcentaje de opinión de más de 72.5% para los 3 niveles estratégicos (**Cuadro 7**).

Se encontró que la comunicación a su superior los aspectos en los que no se está de acuerdo obtuvo similares resultados en los niveles operativos e intermedio en porcentajes similares a 80% (**Cuadro 8**). Existen diferencias en cuanto a si la empresa se interesa por resolver sus problemas laborales y personales ya que el mayor porcentaje lo obtuvo el Nivel intermedio con 75%, difiriendo del Nivel operativo y del ápice estratégico en quienes encontramos respuestas positivas en 46 y 50% respectivamente (**Cuadro 9**).



Asimismo el ápice estratégico reconoce cuando somos eficientes en un 75%, percibiendo el Nivel intermedio y operativo esto en 62.5 y 52.1% (**Cuadro 10**).

Está claramente definido a quien dirigirse para la resolución de un problema en un 83% para el nivel operativo, 93.5% para el nivel intermedio y 100% para el ápice estratégico. (**Cuadro 11**).

Cuando se consultó si la información que necesita para el desarrollo de sus funciones es accesible 80% del nivel operativo piensa que si y 81.3% del nivel intermedio opinó de la misma manera (**Cuadro 12**). Los tres niveles gerenciales coincidieron en un 75% en que el jefe le enseña como mejorar su trabajo (**Cuadro 13**).

Se considera que en la empresa se preocupan por la capacitación medico-administrativa en 75% según los niveles intermedios y operativos y 100% según el ápice estratégico (**Cuadro 14**). Si agrupamos los tres niveles en estudio obtenemos que la motivación en el trabajo varía levemente de 74 a 81.3% (**cuadro 15**). Pudimos notar que respecto a la opinión de apoyo entre las diferentes áreas existen diferencias considerables obteniendo respuestas positivas de 27.5% para el nivel intermedio, 54 y 100% para el nivel operativo y el ápice estratégico respectivamente (**Cuadro 16**).

El aporte de una idea para mejorar, el jefe la toma en cuenta en 75 y 81% para los tres niveles (**Cuadro 17**). En cuanto a las normativas de la institución, los niveles superiores las cumplen, según los resultados de la encuesta para los tres niveles con un porcentaje de 67 a 75% (**Cuadro 18**). El nivel directivo toma en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones



según el Ápice estratégico en 75%, en tanto nivel intermedio y operativo piensa que es 62.5 y 56.6% respectivamente. (**Cuadro 19**).

Los niveles operativos y estratégicos de la institución piensan que el respeto es parte de la cultura de nuestra empresa en un 77%, en tanto el nivel intermedio difiere ya que para este alcanzó porcentaje de 56.3% (**Cuadro 20**).

Altos porcentajes, de 81% para el nivel intermedio y operativo fueron favorables ya que se sienten identificados con AMOCSA, alcanzando 100% en la opinión del ápice estratégico (**Cuadro 21**). El ápice estratégico considera que esta empresa estimula al buen trabajador en un 100%, observamos que los niveles operativos e intermedios difieren pues piensan que esto es positivo en 72.6 y 56.3% (**Cuadro 22**).

El nivel ápice estratégico considera las condiciones de trabajo son adecuadas en 100% pero el nivel intermedio piensa que tan solo un 52.5% y el nivel operativo en 66.2% (**Cuadro 23**). Los porcentajes a la aseveración: en su área de trabajo existe espíritu de trabajo en equipo, se mostraron en el siguiente orden: Nivel operativo 62.8%, Nivel intermedio 68.2% y ápice estratégico 75% (**Cuadro 24**).

### **Comparación entre clientes de Consulta Externa y Hospitalización:**

La percepción de la calidad de atención recibida por el personal de Recepción, Enfermería, Médica, de Laboratorio y Farmacia, los porcentajes fueron similares para los usuarios de Hospitalización y Consulta Externa pero más orientados a Excelente en Hospitalización (**Cuadro 1 y 4**)



La Calidad de Información Recibida del Servicio Consulta Externa y Hospitalización se ubicó de manera similar en la categoría buena y muy buena, asimismo lo fue para el cumplimiento de las expectativas del servicio, sin embargo fue mejor en Hospitalización (**Cuadro 3 y 5**).

En cuanto a la limpieza de los servicios higiénicos (**Figura 2 y 7**) del servicio consulta externa y Hospitalización los resultados también fueron similares pero ligeramente mejores en el servicio Hospitalización.



## DISCUSIÓN:

La finalidad de este estudio no se reduce sólo a la obtención de opiniones de pacientes y usuarios mediante las encuestas aplicadas para saber hasta que punto están satisfechos con los servicios que reciben en AMOCSA, estas encuestas sirven para establecer objetivos en la gestión del sistema, fijando las medidas apropiadas para elevar los niveles de satisfacción que resultaron relativamente bajos, y resolviendo los problemas causantes de las valoraciones negativas. De esta manera, la evaluación desde la perspectiva de los usuarios no ha quedado en un mero registro del grado de satisfacción o insatisfacción que existe con estos servicios, como sucede en muchas ocasiones en las evaluaciones de políticas de salud públicas.

Al concentrar los juicios de los usuarios en los diferentes procesos de atención, asociando los aspectos positivos y negativos de la atención en consulta externa, y al caracterizar los conceptos asociados a la calidad de la atención tales como: Información Recibida, Cumplimiento de las expectativas del usuario, y Percepción de La Atención recibida, se ubicaron en porcentajes encima del 78% a pesar que la información recibida fue buena y muy buena en un 92%, similares resultados respecto a percepción de buena calidad se encontraron en México en el estudio Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México,<sup>12</sup> entre los usuarios que acudieron a las instalaciones privadas (90%), a otras instituciones públicas (81%) y, por último, entre usuarios que recibieron atención en servicios de seguridad social (73.5%). Una Encuesta de Calidad y Calidez del Instituto Mexicano del Seguro Social aplicada en 33 hospitales y en una muestra de 735 usuarios de la consulta externa, informa que 80% de los usuarios estuvo satisfecho con la

---

<sup>12</sup> Ramírez T. et al. Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: Perspectiva de los usuarios. Salud Pública México 1998; 40:3-12



relación médico paciente, y 81% refirió que la orientación en la consulta fue suficiente y satisfactoria.

La Satisfacción del usuario en cuanto al servicio de enfermería en consulta externa fue de buena 53.2%, muy buena 36.8% y regular en 10%, en tanto que el usuario externo percibió la atención de enfermería en el Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez muy buena en un 50%, buena un 49% y mala en 1%.

Los motivos que definen la mala calidad de la atención tanto en consulta externa fueron trato impersonal, deficiencia en las acciones de revisión y diagnóstico, citas a especialidades prolongadas, limpieza inadecuada y largos tiempos de espera. Algunos de los resultados presentados en este trabajo coinciden con lo identificado en México por Ramírez et al<sup>13</sup>. Otros aspectos a tomar en cuenta en la insatisfacción de los usuarios son la rotación del personal en recepción, falta de entrega o entrega incompleta de medicinas, tiempo corto en la duración de la consulta y orden inadecuado en la atención.

En cuanto al servicio de Hospitalización, el 23% de los usuarios de ese servicio no conoció el nombre del especialista que llevaba su caso, en tanto Jiménez M, Villegas M. et al<sup>14</sup>, en su estudio Satisfacción del usuario como indicador de calidad mostró que 60% del personal de enfermería en el Instituto de Cardiología en México, no se presentan ante el paciente.

---

<sup>13</sup> Ramírez T. et al. Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: Perspectiva de los usuarios. Salud Pública México 1998; 40:3-12

<sup>14</sup> Jiménez M, Villegas M. et al. Satisfacción del usuario como indicador de calidad. Revista Mexicana de Enfermería Cardiológica 2003; 11 (2): 58-65. México 2003



Según Calidad de Información, Expectativas del Servicio Hospitalización y Calidad de atención, en AMOCSA se cumple en rangos de 94 y 95 por ciento. Las causas de insatisfacción expresadas por los encuestados en este sentido son trato impersonal, limpieza inadecuada, falta de medicamentos en farmacia, tiempo de espera al especialista de turno y al ser ingresado. En El Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán se realizó una encuesta interna a 171 pacientes de ocho diferentes servicios y encontró que los motivos que se manifiestan para evaluar la atención como de mala calidad fueron: los largos tiempos de espera, insuficiencia de baños y falta de medicamentos en la farmacia. Los hallazgos cuantitativos y cualitativos mostrados se correlacionan en el mismo sentido con los del presente estudio.

En cuanto a la satisfacción de los clientes internos en los diferentes niveles gerenciales pudimos notar que en la mayoría de los casos las respuestas en los aspectos positivos llegan a un promedio de 70% similares a lo encontrado en el estudio realizado en la misma empresa por Fornos<sup>15</sup> en septiembre 2002. Sin embargo considerando que la categoría “neutral” la definimos como una respuesta negativa, el 75% de los integrantes del ápice estratégico considera que el ambiente laboral en AMOCSA no es excelente.

Encontramos además que las causas de insatisfacción o las debilidades encontradas en el clima organizacional de la empresa corresponden a diferentes niveles de la forma siguiente: los integrantes del núcleo operativo no siente motivación en el trabajo, consideran que sus ideas no son escuchadas, no son tomados en cuenta en las tomas de decisiones; piensan que

---

<sup>15</sup> Fornos M, Impacto del “Clima Organizacional en la empresa Asistencia Médica de Occidente S.A.” Monografía. ULAM Managua 2001-2002.



los niveles gerenciales no cumplen con las normativas de la institución y que la información no es bajada a este nivel de parte de los dos niveles superiores.

En el nivel intermedio, donde se agrupan los jefes de áreas, consideran que no existe apoyo entre ellos, al igual que el núcleo operativo consideran que no son tomados en cuenta en las tomas de decisiones y piensan además que el respeto no es parte de la cultura de la empresa.

Los Niveles operativos e intermedio coinciden en que no se estimula al buen trabajador, las condiciones de trabajo no son adecuadas, no hay trabajo en equipo. Sin embargo es de hacer notar que más del 80% de los tres niveles gerenciales se siente identificado con AMOCSA.



## CONCLUSIONES:

Al conocer y analizar el grado de satisfacción del usuario externo e interno de nuestra institución se ha detectado que, el área de trabajo donde se tendrá que hacer especial énfasis; es la recepción y farmacia, coincidiendo las opiniones, tanto de aquellos que se encuentran hospitalizados, como de los que asisten a la consulta externa. Las debilidades encontradas en base a la percepción del usuario externo e interno son:

- Trato impersonal e individualizado hacia los clientes externos que acuden a la Consulta Externa y Hospitalización de parte del personal de contacto involucrado en los procesos de atención tales como recepción, enfermería, personal Médico, Personal de Laboratorio y de Farmacia.
- Falta disposición para brindar información adecuada y pertinente, que de respuesta adecuada a las dudas o inconformidades de a los clientes.
- Presentación e identificación del cliente interno hacia el usuario poco frecuente al atender o examinarlos tanto en consulta externa como hospitalización.
- Falta de cortesía del personal de contacto, siendo esto con mayor frecuencia en Recepción y Farmacia, los cuales son considerados puntos clave en los procesos de atención.



- Limpieza inadecuada de las áreas y servicios higiénicos de Consulta Externa y Hospitalización, creando una imagen negativa del servicio que se presta o del confort que se le brinda al usuario.
  
- Tiempo de espera prolongado para la atención, aunque su frecuencia es baja, esta considerado uno de los motivos más fuertes para el no regreso a las instalaciones y desafiliación.

Existe un porcentaje razonable de satisfacción del cliente interno, encontrando mayores discordancias respecto al clima organizacional en los niveles operativos e intermedio, referente al trabajo en equipo e interrelación con las diferentes áreas.



## **RECOMENDACIONES:**

Basados en nuestros hallazgos, es importante considerar las políticas de atención al cliente y relación médico-paciente como elemento central para brindar una atención de calidad. Para ello, el personal de salud podría utilizar un lenguaje claro y sin tecnicismos, buscando adaptarse a las características culturales de los usuarios; mantener una comunicación verbal, dedicar mayor tiempo, tener una actitud y una expresión que genere confianza.

Corregir las desviaciones encontradas en los procesos de atención en un plazo inmediato mediante la aplicación de la metodología de “Ciclos Rápidos de Mejoría Continua de la Calidad” que traduzcan las debilidades encontradas en fortalezas.

Mejorar la disponibilidad, aumentar las capacidades del personal de la áreas mayormente afectadas, estimular al personal de acuerdo a su desempeño, desarrollar una cultura de servicio en todo el personal y durante todos los procesos de atención, evaluar y dar seguimiento continuo a todas las actitudes y practicas del personal de contacto.

Dar verdadero interés al área de limpieza a fin de mejorar la estancia de los usuarios de consulta externa y hospitalización.

Revisar la capacidad instalada de atención a los usuarios, reorganizar los servicios de manera que garantice el menor tiempo posible de espera para la atención.



El nivel estratégico debe garantizar y verificar el flujo de información a todos los niveles a fin de que se conozcan la misión, visión, políticas y estrategias de la empresa, para lograr una mejor comprensión de la misión que debe cumplir cada recurso.

Definir una política de comunicación interna que permita que la información viaje de forma bidireccional desde el ápice estratégico al nivel operativo y viceversa, que permita una participación activa de los tres niveles en la toma de decisiones.

Hacer sentir la importancia de cada uno de los recursos humanos dentro de la organización, estimular el trabajo en equipo y establecer nuevos mecanismos de motivación y de estímulos orientados a la superación de todos los recursos.



## BIBLIOGRAFÍA

1. González B, et al. Satisfacción del usuario de salud en el trabajo Rev. Medica IMSS. 2002; 40 (4): 301-304. México 2002.
2. Díaz E. Mercadeo en Servicios de Salud, Módulo IX, (Textos recopilados en el Módulo Marketing en Salud). Gerencia de Salud Previsional Y Riesgos Profesionales. Postgrado UPOLI, Managua 2005.
3. Jiménez M, Villegas M. et al. Satisfacción del usuario como indicador de calidad. Revista mexicana de Enfermería Cardiológica 2003; 11 (2): 58-65. México 2003.
4. Ramírez T. et al. Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: Perspectiva de los usuarios. Salud Pública México 1998; 40:3-12.
5. Riveros J. et al, Estudio de la satisfacción en servicios públicos de salud. Caso de un hospital del sur de Chile. Ponencia presentada en el marco del proyecto de investigación S 2003-68 de la Dirección de Investigación de la Universidad Austral de Chile. 2004.
6. Hatzell T. et al, Garantía de calidad de la atención de salud en los países en desarrollo: Serie de Perfeccionamiento de la Metodología de Garantía de Calidad, Segunda edición, Wisconsin, USA 301-654.



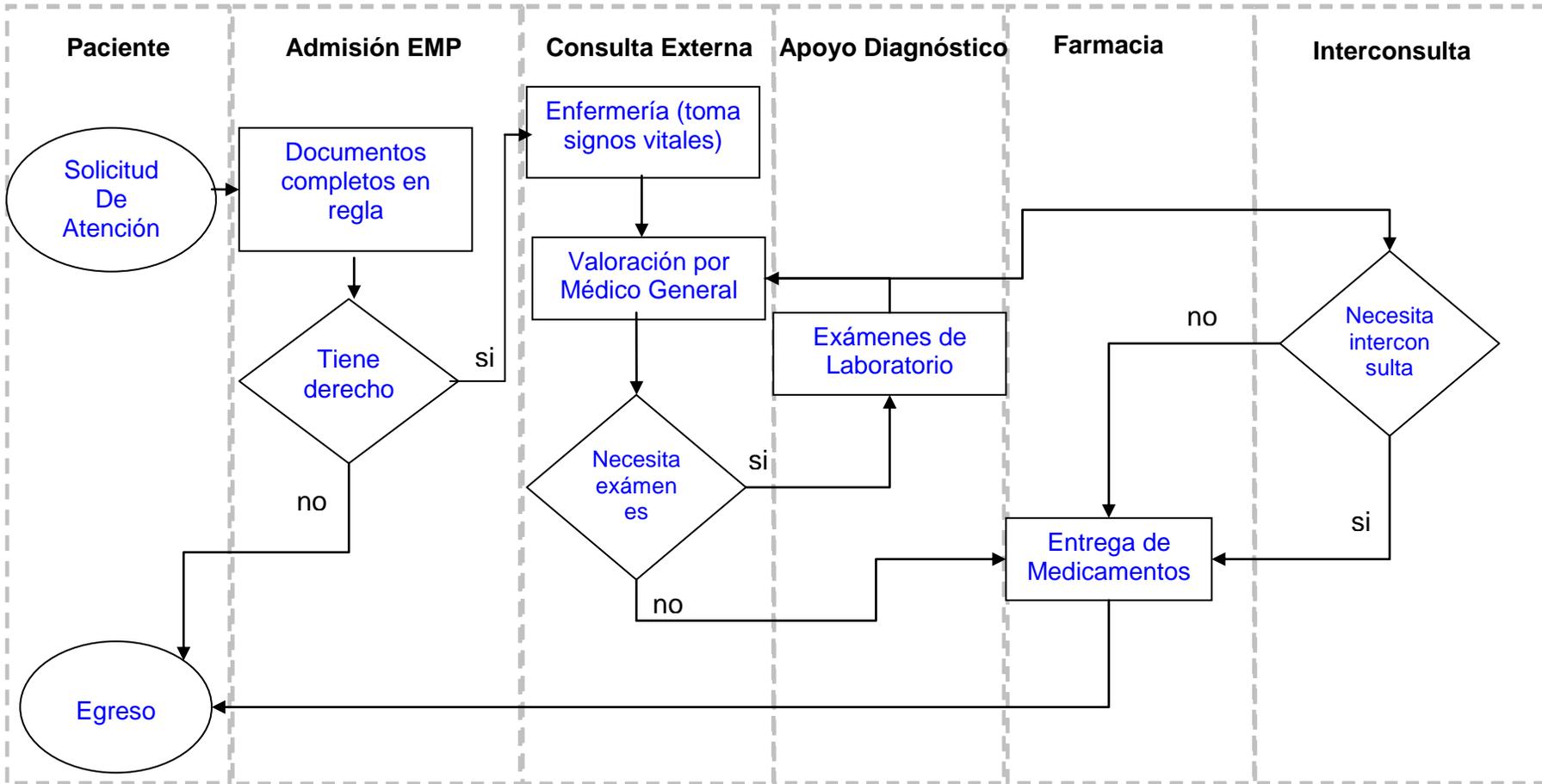
7. Dirección Médica AMOCSA. Manual para el proceso de atención de pacientes afiliados a la Empresa Médica Previsional AMOCSA, León, Marzo 2005.
8. Piura J. Metodología de la investigación científica: un enfoque integrador. 1ed. Managua. Editorial PAVSA 2006.
9. Pérez R, Investigación en Salud. Maestría Complementaria “Gestión de Servicios de Salud” UPOLI. Managua 2006.
10. Instituto Nicaragüense de Seguridad Social. Curso de metodología de la investigación. Unidad Técnica de Evaluación Médica. UTEM. Managua, Nicaragua. Marzo 2006.
11. Espinoza M. et al. Guía de Práctica Clínica para el abordaje de la apendicitis Aguda. Unidad Técnica Evaluadora, INSS. Managua 2005.
12. Fornos M, Impacto del “Clima Organizacional en la empresa Asistencia Médica de Occidente S.A.” Monografía. ULAM Managua 2001-2002.



# ANEXO 1

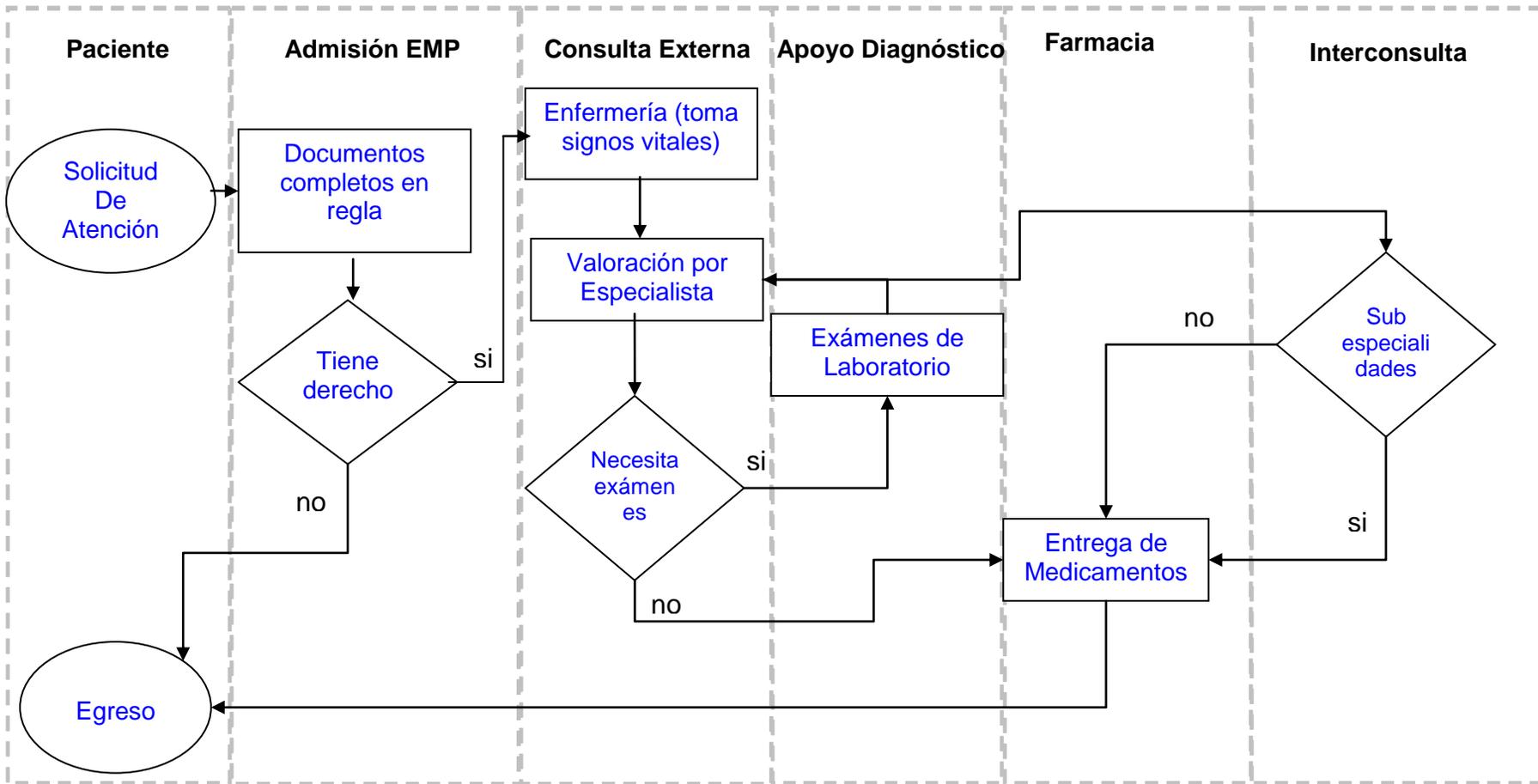


Anexo 1.1  
Procesos de Atención para Medicina General  
AMOCSA.





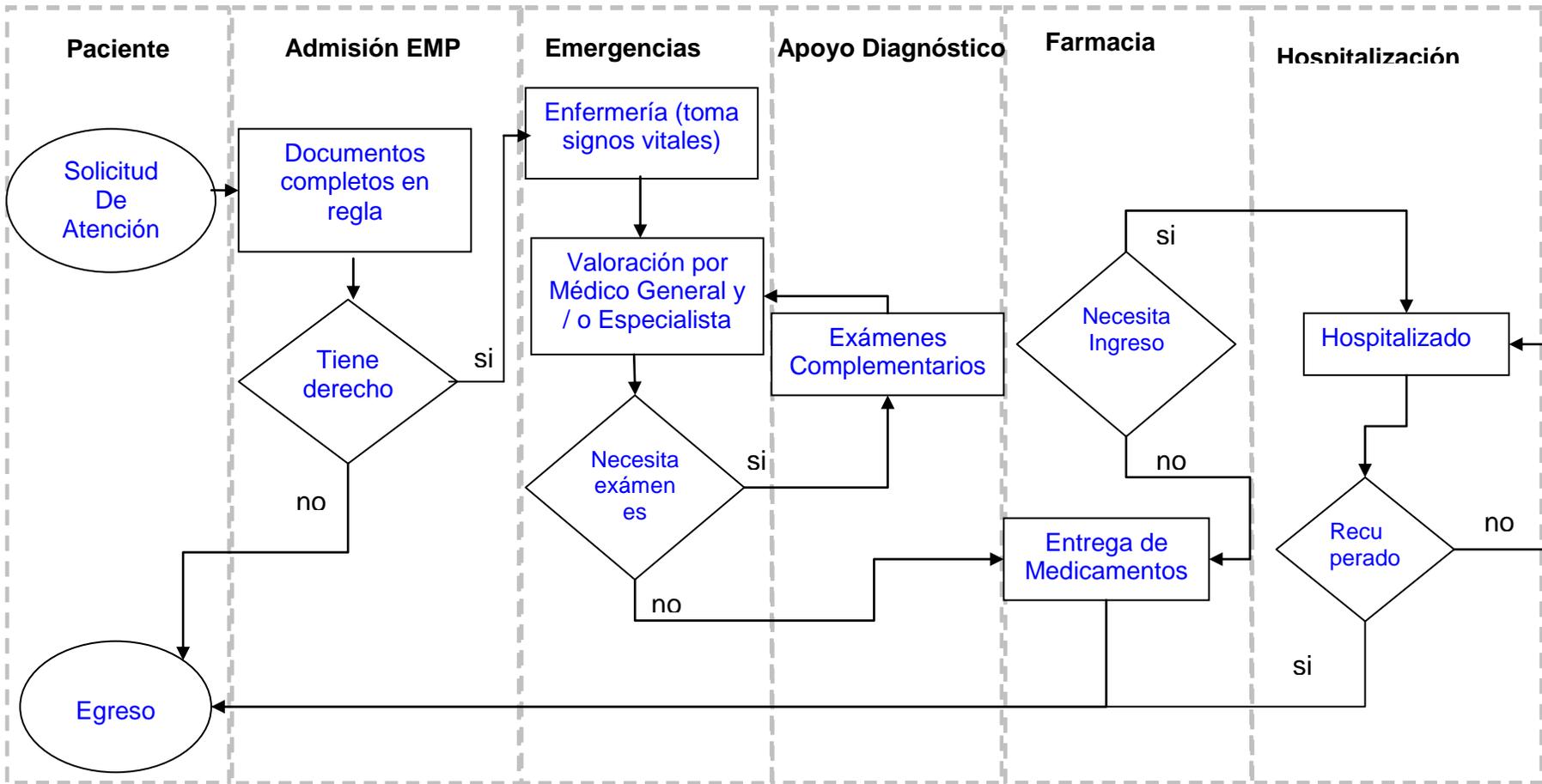
**Fig. 2 Flujo grama Procesos de Atención para Especialidades AMOCSA:**





Anexo 1.3

**Fig. 3 Flujoograma Procesos de Emergencias / Hospitalización AMOCSA:**





# ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-LEON**  
**ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES INTERNOS,**  
**NIVEL INTERMEDIO Y GERENCIAL.**

Les agradecemos nos brinde su colaboración respondiendo la presente encuesta con la mayor objetividad posible. Esto nos permitirá superar aquellas debilidades que estén afectando la calidad del proceso y el ambiente laboral de nuestra Empresa.

Pertenece a: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Años de Laborar \_\_\_\_\_

Por cada una de las Veintiún declaraciones encierre en un circulo solamente una opción de acuerdo con las siguientes clasificación:

- De Acuerdo Fuertemente
- De Acuerdo Ligeramente
- Neutral
- Esta en Desacuerdo Ligeramente
- Esta en Desacuerdo Fuertemente

**El ambiente laboral en AMOCSA es Excelente:**

1  2  3  4  5

**Considera usted que las diferentes áreas están recibiendo la información requerida:**

1  2  3  4  5

**Existe preocupación por parte de la Dirección por mantenerlos informado sobre nuevas técnicas que garanticen la calidad del trabajo:**

1  2  3  4  5

**Le comunica a su superior los aspectos en los que no esta de acuerdo:**

1  2  3  4  5

**La Empresa se interesa por resolver sus problemas laborales y personales:**

1  2  3  4  5

**Nuestros jefes reconocen cuando somos eficientes:**



1  2  3  4  5

**Esta claramente definido a quien dirigirse para la resolución de un problema:**

1  2  3  4  5

**Existe una correcta aplicación de las normas disciplinarias:**

1  2  3  4  5

**La información que necesita para el desarrollo de sus funciones es accesible:**

1  2  3  4  5

**Su jefe le enseña como mejorar su trabajo:**

1  2  3  4  5

**Considera que en la Empresa se preocupan por la capacitación Medico-administrativa:**

1  2  3  4  5

**Se siente motivado en su trabajo:**

1  2  3  4  5

**Existe apoyo entre las diferentes áreas:**

1  2  3  4  5

**Cuando usted aporta una idea para mejorar, el jefe la toma en cuenta:**

1  2  3  4  5

**Los niveles superiores cumplen con las normativas de la institución:**

1  2  3  4  5

**El nivel Directivo toma en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones:**

1  2  3  4  5

**El respeto es parte de la cultura de nuestra Empresa:**

1  2  3  4  5

**Se siente identificado con AMOCSA:**

1  2  3  4  5

**En esta Empresa estimula al buen trabajador:**

1  2  3  4  5

**Considera las condiciones de trabajo son adecuadas:**

1  2  3  4  5

**En su área de trabajo existe espíritu de trabajo en equipo:**

1  2  3  4  5

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**



# ANEXO 3



## Anexo 3.1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-LEON**

**ENCUESTA DE SATISFACIÓN DE USUARIOS CONSULTA EXTERNA**

El presente instrumento tiene como objetivo conocer su opinión acerca de la atención recibida durante la estancia en esta clínica, sus opiniones al respecto serán de mucha utilidad para brindarles mejor servicio.

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_      Edad: \_\_\_\_ años,      Sexo\_\_\_\_,  
Ocupación: \_\_\_\_\_      Escolaridad:\_\_\_\_\_

**1. ¿Cómo considera la atención del Personal de Recepción?**

Muy buena ( )    Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )

Si marcó Regular ó Mala responda ¿Por qué?

**2. ¿Cómo considera la atención del Personal de Enfermería de consulta externa?**

Muy buena ( )    Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )

Si marcó Regular ó Mala responda ¿Por qué?

**3. ¿Cómo considera la atención del Personal Médico?**

Muy buena ( )    Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )

Si marcó Regular ó Mala responda ¿Por qué?

**4. Cuanto tiempo ha esperado para ser atendido por el médico ?**

Menos de 15 min. ( )      15 a 30 min.      ( )      30 a 60 min. ( )

60 a 120 min.      ( )      Mayor de 120 min. ( )

**5. ¿Cómo considera la atención del Personal de Farmacia?**

Muy buena ( )    Buena ( )    Regular ( )    Mala ( )

Si marcó Regular ó Mala responda ¿Por qué?

**6. ¿Cómo considera la atención del Personal de Laboratorio?**



Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

Si marcó Regular ó Mala responda ¿Por qué?

**7. ¿La limpieza de los servicios higiénicos de la Unidad de Salud, Usted considera que es?**

Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

Si marcó Regular ó Mala responda ¿Por qué?

**8. La información recibida durante su visita fue:**

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

Si marcó Regular ó Malo diga ¿por qué?

**9. Considera que el servicio recibido ha llenado sus expectativas:**

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

Si marcó Regular ó Malo diga ¿por qué?

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**



## Anexo 3.2

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
ENCUESTA DE SATISFACIÓN DE USUARIOS HOSPITALIZACIÓN**

El presente instrumento tiene como objetivo conocer su opinión acerca de la atención recibida durante la estancia en esta clínica, sus opiniones al respecto serán de mucha utilidad para brindarles mejor servicio.

1. **¿Conoce el nombre del ESPECIALISTA que estuvo a cargo de su caso?**  
SI ( ) NO ( )
2. **¿Le explicaron la enfermedad que presenta con claridad?**  
SI ( ) NO ( )
3. **¿Considera que el tiempo de espera, desde su diagnóstico hasta su ingreso?**  
SI ( ) NO ( )
4. **¿Si fue operado: Le explicaron los hallazgos quirúrgicos y su tratamiento?**  
SI ( ) NO ( )
5. **¿Cómo considera la atención del Personal de Enfermería en los turnos nocturnos?**  
Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )  
Si está insatisfecho (Regular ó Mala) responda ¿Por qué?
6. **¿Cómo considera la atención del Personal Médico en los turnos nocturnos?**  
Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )  
Si está insatisfecho (Regular ó Mala) responda ¿Por qué?
7. **¿Cómo considera la atención del Personal del Laboratorio Clínico?**  
Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )  
Si está insatisfecho (Regular ó Mala) responda ¿Por qué?
8. **¿Cómo considera la atención del Personal de Farmacia?**  
Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )  
Si está insatisfecho (Regular ó Mala) responda ¿Por qué?
9. **¿Le explicaron claramente cuál es su problema de salud?**



SI ( ) NO ( )

**10. ¿La limpieza de los servicios higiénicos de la Unidad de Salud, Usted considera que es?**

Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

Si marcó (Regular ó Mala) responda ¿Por qué?

**11. La información recibida durante su visita fue:**

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

Si marcó: Regular ( ), Malo ( ) diga ¿por qué?

**12. Considera que el servicio recibido ha llenado sus expectativas:**

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

Si marcó Regular ( ) ó Malo ( ) diga ¿por qué?

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**



# ANEXO 4

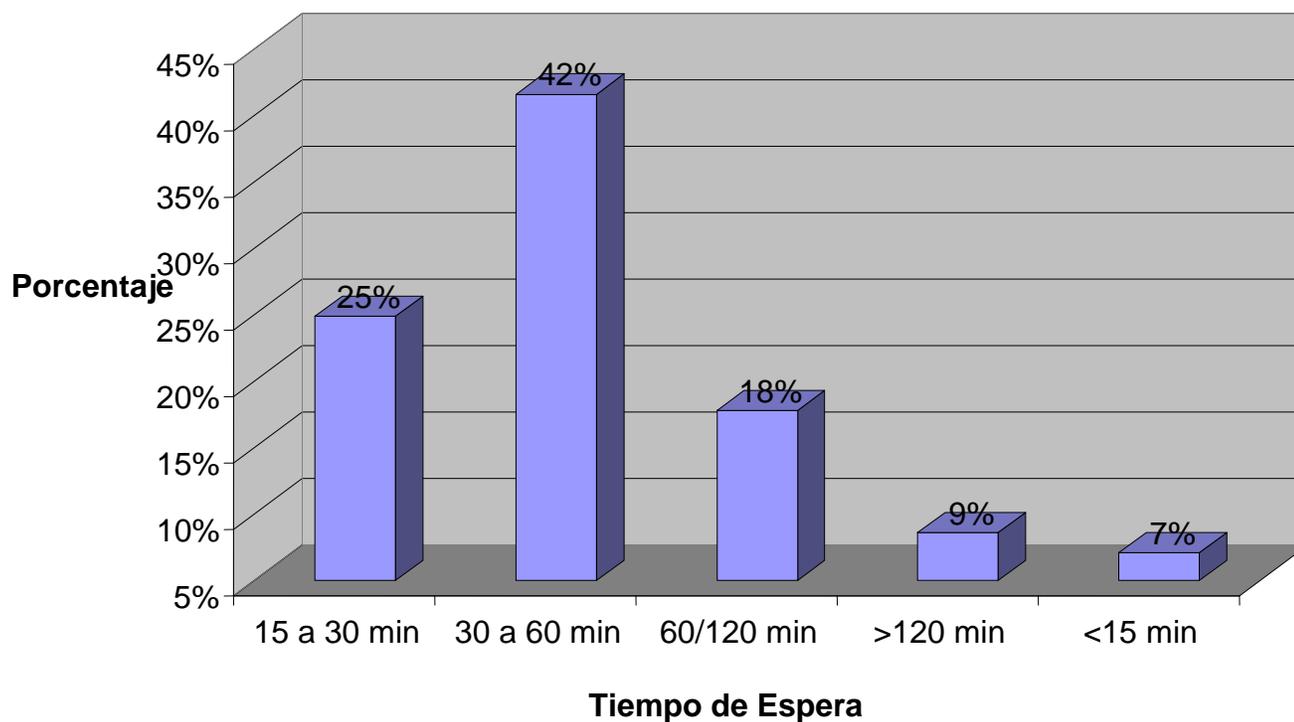


**Cuadro 1. Calidad de atención percibida por clientes por área en Consulta Externa AMOCSA Abril-Julio 2008.**

Calidad de Atención	Recepción Nº y %	Enfermería Nº y %	Médicos Nº y %	Laboratorio Nº y %	Farmacia Nº y %
Buena	115 (42.8)	143 (53.2)	113 (42)	144 (53.5)	128 (47.6)
Mala	14 (5.2)	0 (0)	6 (2.2)	2 (0.7)	7 (2.6)
Muy Buena	83 (30.9)	99 (36.8)	122 (45.4)	104 (38.7)	96 (35.7)
Regular	57 (21.2)	27 (10)	28 (10.4)	19 (7.1)	38 (14.1)
<b>Total</b>	<b>269 (100)</b>	<b>269 (100)</b>	<b>269 (100)</b>	<b>269 (100)</b>	<b>269 (100)</b>

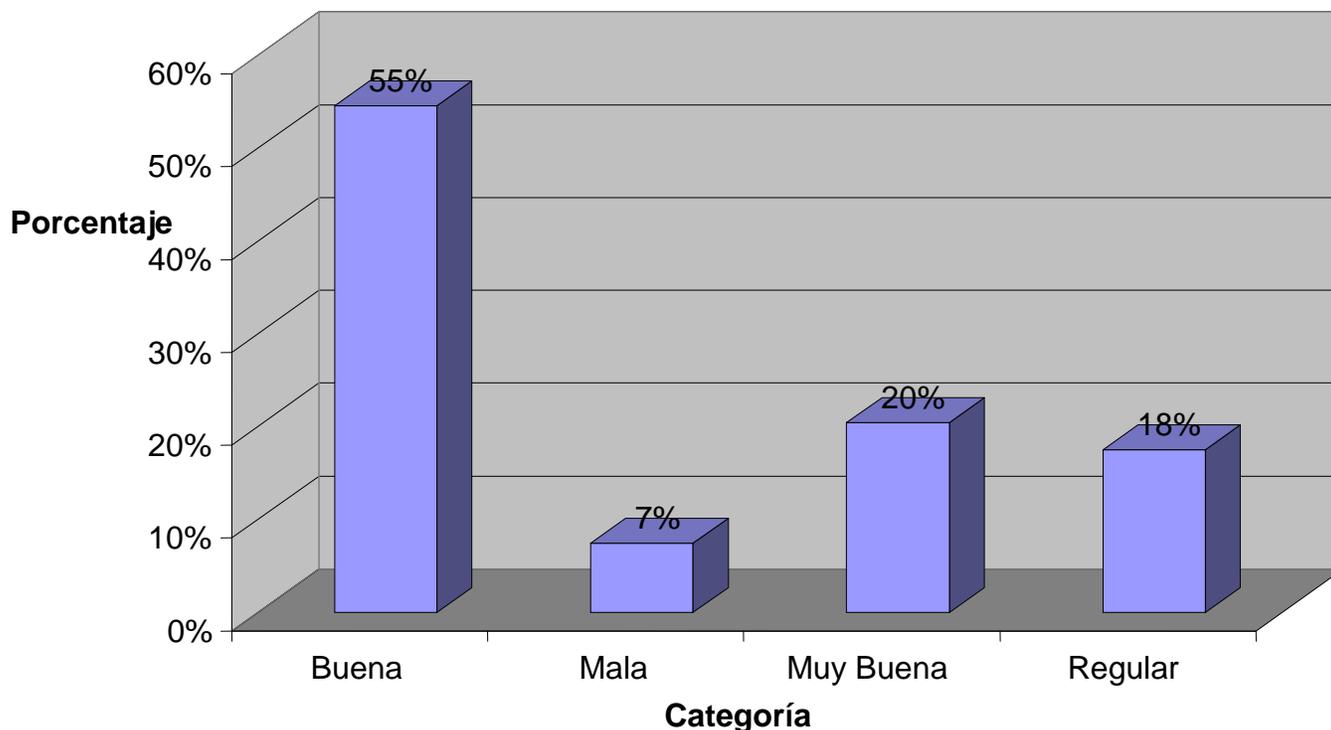
Fuente: Encuesta de satisfacción de usuarios consulta externa.

**Figura 1. Tiempo de Espera para la atención Médica Consulta Externa AMOCSA Abril – Julio 2008.**





**Figura 2. Calidad de Limpieza de los servicios Higiénicos Consulta Externa AMOCSA Abril-Julio 2008.**



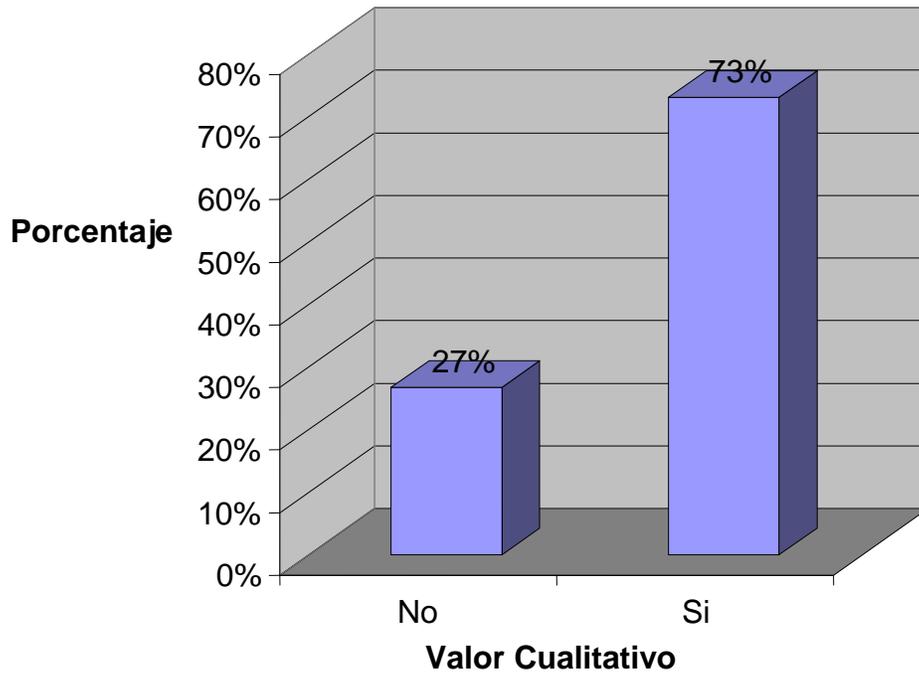
**Cuadro 2. Calidad de Información Recibida y Expectativas del Servicio Consulta Externa, AMOCSA Abril-Julio 2008.**

Categoría / Variable	Información Recibida en Consulta Externa: Nº y %	Expectativas del Servicio Consulta Externa: Nº y %
Bueno	111 (41.3)	122 (45.4)
Excelente	51 (19.0)	38 (14.1)
Malo	3 (1.1)	5 (1.9)
Muy Bueno	86 (32.0)	74 (27.5)
Regular	18 (6.7)	30 (11.2)
<b>Total</b>	<b>269 (100)</b>	<b>269 (100)</b>

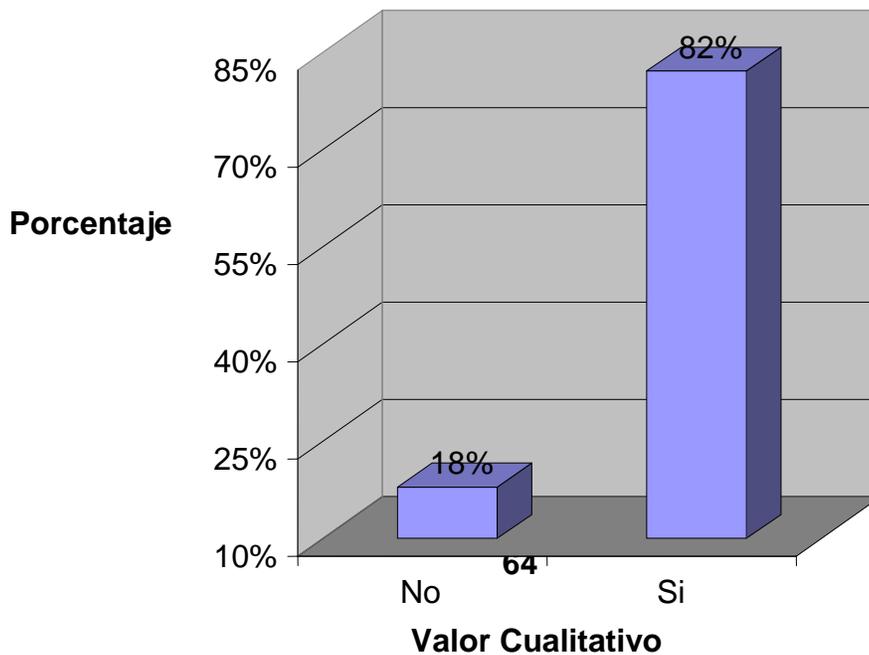
Fuente: Encuesta de satisfacción de usuarios consulta externa.



**Figura 3. Conocimiento del Nombre del Especialista a cargo del caso en Hospitalización. AMOCSA Abril-Julio 2008.**

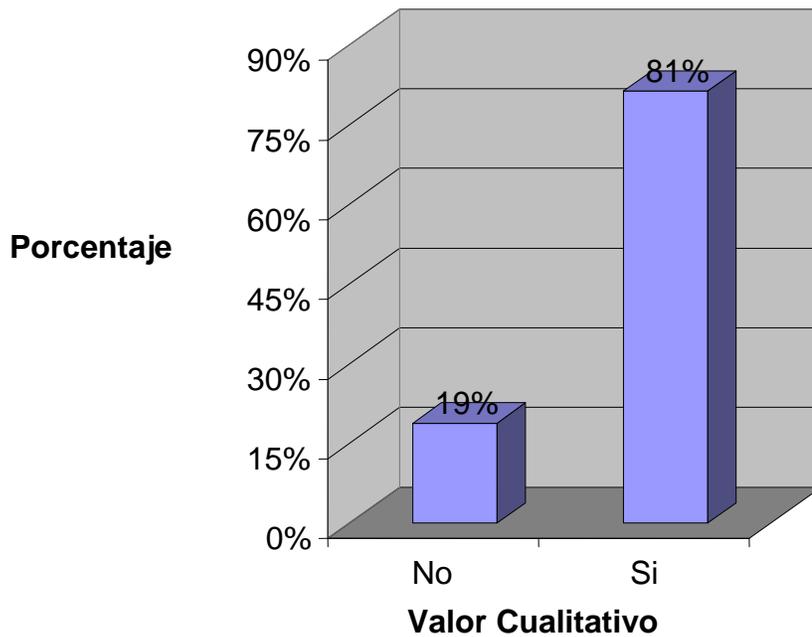


**Figura 4. Conocimiento del Diagnóstico de la enfermedad por el usuario de Hospitalización. AMOCSA Abril-Julio 2008**

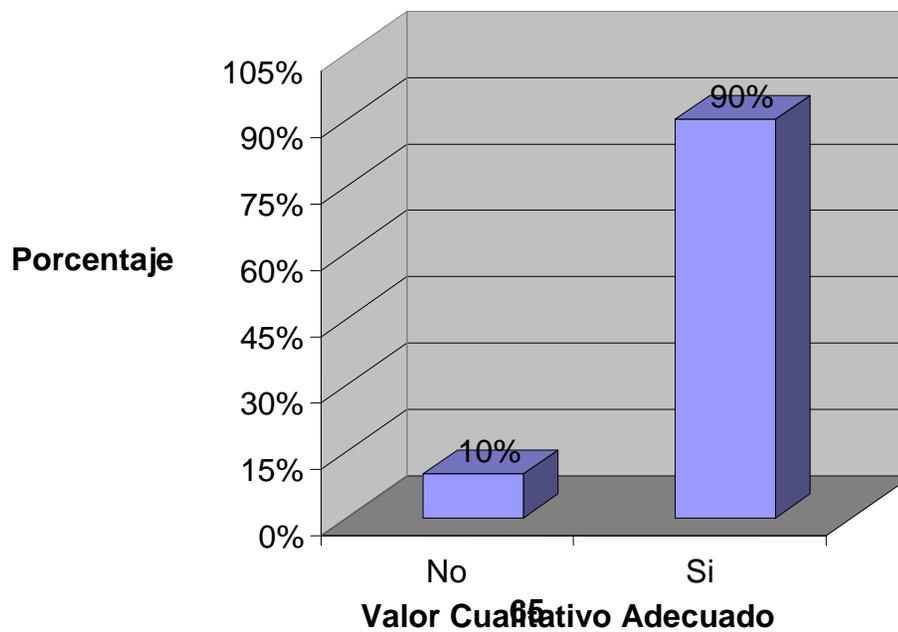




**Figura 5. Explicación de hallazgos Transquirúrgicos referidos por el Usuario de Hospitalización. AMOCSA Abril-Julio 2008.**



**Figura 6. Percepción del Tiempo de Espera por el Usuario de Hospitalización. AMOCSA Abril-Julio 2008.**



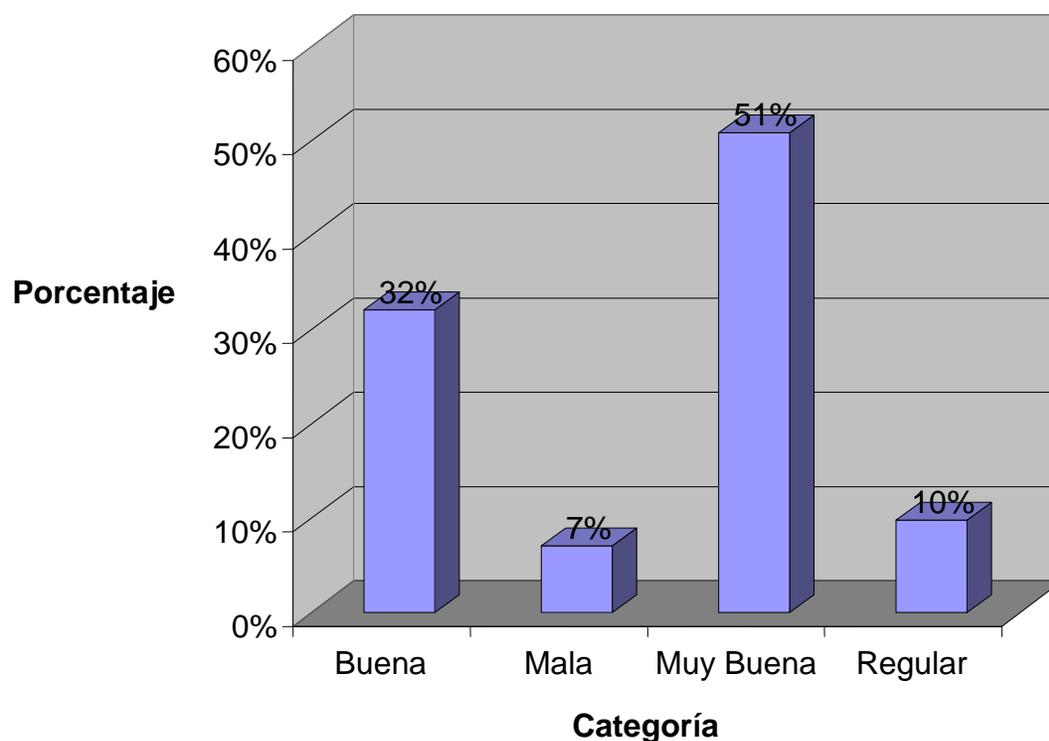


**Cuadro 3. Calidad de atención percibida por clientes por área en el Servicio Hospitalización AMOCSA Abril-Julio 2008.**

Calidad de Atención / Área	Enfermería Nº y %	Médicos Nº y %	Laboratorio Nº y %	Farmacia Nº y %
Buena	46 (41.8)	47 (42.0)	49 (43.8)	47 (42.0)
Mala	1 (0.9)	2 (1.8)	0 (0)	2 (1.8)
Muy Buena	59 (53.6)	60 (53.6)	61 (54.5)	49 (43.8)
Regular	4 (3.6)	3 (2.7)	2 (1.8)	14 (12.5)
Total	112 (100)	112 (100)	112 (100)	112 (100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de usuarios Hospitalización.

**Figura 7. Calidad de Limpieza de los Servicios Higiénicos según Clientes del Servicio Hospitalización AMOCSA Abril-Julio 2008.**





**Cuadro 4. Calidad de Información Recibida y Expectativas del Servicio Hospitalización, AMOCSA Abril-Julio 2008.**

<b>Categoría / Variable</b>	<b>Información Recibida en Hospitalización: Nº y %</b>	<b>Expectativas del Servicio Consulta Hospitalización: Nº y %</b>
Bueno	38 (33.9)	19 (17.0)
Excelente	33 (29.5)	71 (63.4)
Malo	1 (0.9)	1 (0.9)
Muy Bueno	35 (31.3)	17 (15.2)
Regular	5 (4.5)	4 (3.6)
<b>Total</b>	<b>112 (100)</b>	<b>112 (100)</b>

Fuente: Encuesta de satisfacción de usuarios Hospitalización

**Cuadro 5. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Ambiente Laboral Excelente:**

	<b>De Acuerdo Fuertemente Nº y %</b>	<b>De Acuerdo Ligeramente Nº y %</b>	<b>Neutral Nº y %</b>	<b>Está en Desacuerdo Ligeramente Nº y %</b>	<b>TOTAL Nº y %</b>
<b>Ápice Estratégico</b>	0 (0)	1 (25)	1 (25)	2 (50)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	2 (12.5)	7 (43.8)	5 (31.3)	2 (12.5)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	34 (30.1)	28 (24.8)	39 (34.5)	11 (9.7)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	<b>36 (27.1)</b>	<b>36 (27.1)</b>	<b>45 (33.8)</b>	<b>15 (11.3)</b>	<b>133(100)</b>

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 6. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Las diferentes áreas están recibiendo la información requerida:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1(25.0)	2 (50.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	4 (25.0)	8 (50.0)	2 (12.5)	2 (12.5)	0 (0.0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	30 (26.5)	30 (26.5)	27 (23.9)	18 (15.9)	8 (7.1)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	35 (26.3)	40 (30.1)	29 (21.8)	21 (15.8)	8 (6.0)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 7. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Existe preocupación por parte de la dirección por mantenerlos informado sobre nuevas técnicas que garanticen la calidad del trabajo:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	2 (50)	1 (25)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	9 (56.3)	4 (25.0)	2 (12.5)	1 (6.3)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	50 (44.2)	32 (28.3)	15(13.3)	12 (10.6)	4 (3.5)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	61 (45.9)	37 (27.8)	18(13.5)	13 (9.8)	4 (3.0)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 8. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Le comunica a su superior los aspectos en los que no esta de acuerdo:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1 (25)	2(50)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	7 (43.8)	7 (43.8)	2 (12.5)	0 (0)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	45 (39.8)	34 (30.1)	24(21.2)	5 (4.4)	5 (4.4)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	53 (39.8)	43 (32.3)	27(20.3)	5 (3.8)	5 (3.8)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 9. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: La empresa se interesa por resolver sus problemas laborales y personales:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	0 (0)	2 (50)	2 (50)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	6(37.5)	6 (37.5)	3 (18.8)	1 (6.3)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	30 (26.5)	22 (19.5)	35 (31)	15 (13.3)	11 (9.7)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	36 (27.1)	30 (22.6)	40(30.1)	16 (12)	11 (8.3)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 10. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Nuestros jefes reconocen cuando somos eficientes:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1 (25)	2 (50)	1 (25)	0 (0)	0(0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	4 (25)	6 (37.5)	3 (18.8)	2 (12.5)	1 (6.3)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	37 (32.7)	23 (20.4)	32(28.3)	10 (8.8)	11 (9.7)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	42 (31.6)	31 (23.3)	36(27.1)	12 (9)	12 (9)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 11. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Está claramente definido a quien dirigirse para la resolución de un problema:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	2 (50)	2 (50)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	12 (75)	3 (18.8)	1 (6.3)	0 (0)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	73 (64.6)	21 (18.6)	10 (8.8)	5 (4.4)	4 (3.5)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	87 (65.4)	26 (19.5)	11 (8.3)	5 (3.8)	4 (3.0)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 12. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: La información que necesita para el desarrollo de sus funciones es accesible:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1 (25)	2 (50)	0 (0)	1 (25)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	8 (50)	5 (31.3)	3 (18.8)	0 (0)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	59 (52.2)	26 (23)	18 (15.9)	4 (3.5)	6 (5.3)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	68 (51.1)	33 (24.8)	21(15.8)	5 (3.8)	6 (4.5)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 13. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Su jefe le enseña como mejorar su trabajo:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	2 (50)	1 (25)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	9 (56.3)	3 (18.8)	3 (18.8)	1 (6.3)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	63 (55.8)	23 (20.4)	15(13.3)	6 (5.3)	6 (5.3)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	74 (55.6)	27 (20.3)	19(14.3)	7 (5.3)	6 (4.5)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 14. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Considera que en la empresa se preocupan por la capacitación medico-administrativa:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	2 (50)	2 (50)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	7 (43.8)	5 (31.3)	2 (12.5)	2 (12.5)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	58 (51.3)	23 (20.4)	22(19.5)	4 (3.5)	6 (5.3) 100.0	113 (85)
<b>TOTAL</b>	67 (50.4)	30 (22.6)	24(18.0)	6 (4.5)	6 (4.5)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 15. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Se siente motivado en su trabajo:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1 (25)	2 (50)	0(0)	1 (25)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	6 (37.5)	7 (43.8)	2 (12.5)	0 (0)	1 (6.3)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	54 (47.8)	26 (23.0)	16(14.2)	10 (8.8)	7 (6.2)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	61 (45.9)	35 (26.3)	18(13.5)	11 (8.3)	8 (6.0)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 16. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Existe apoyo entre las diferentes áreas:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1 (25)	3 (75)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	2 (12.5)	4 (25.0)	6 (37.5)	2 (12.5)	2 (12.5)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	35 (31)	26 (23)	36(31.9)	8 (7.1)	8 (7.1)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	38 (28.6)	33 (24.8)	42(31.6)	10 (7.5)	10 (7.5)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 17. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Cuando usted aporta una idea para mejorar, el jefe la toma en cuenta:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1 (25)	2 (50)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	7 (43.8)	6 (37.5)	2 (12.5)	1 (6.3)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	47 (41.6)	23 (20.4)	34(30.1)	2 (1.8)	7 (6.2)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	55 (41.4)	31 (23.3)	37(27.8)	3 (2.3)	7 (5.3)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 18. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Los niveles superiores cumplen con las normativas de la institución:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1 (25)	2 (50)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	6 (37.5)	5 (31.3)	4 (25)	1 (6.3)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	51 (45.1)	25 (22.1)	27(23.9)	4 (3.5)	6 (5.3)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	58 (43.6)	32 (24.1)	32(24.1)	5 (3.8)	6 (4.5)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 19. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: El nivel directivo toma en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	0 (0)	3 (75)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	6 (37.5)	4 (25)	5 (31.3)	1 (6.3)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	37 (32.7)	27 (23.9)	30(26.5)	9 (8)	10 (8.8)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	43 (32.3)	34 (25.6)	36(27.1)	10 (7.5)	10 (7.5)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 20. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: El respeto es parte de la cultura de nuestra empresa:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	1 (25)	2 (50)	0 (0)	1 (25)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	5 (31.3)	4 (25)	2 (12.5)	3 (18.8)	2 (12.5)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	75 (66.4)	14 (12.4)	12(10.6)	3 (2.7)	9 (8.0)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	81 (60.9)	20 (15)	14(10.5)	7 (5.3)	11 (8.3)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 21. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Se siente identificado con AMOCSA:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	3 (75)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	11 (68.8)	2 (12.5)	2 (12.5)	1 (6.3)	0 (0)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	69 (61.1)	23 (20.4)	15 (13.3)	1 (0.9)	5 (4.4)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	83 (62.4)	26 (19.5)	17 (12.8)	2 (1.5)	5 (3.8)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 22. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: En esta empresa estimula al buen trabajador:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	3 (75)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	4 (25)	5 (31.3)	5 (31.3)	0 (0)	2 (12.5)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	62 (54.9)	20 (17.7)	15 (13.3)	5 (4.4)	11 (9.7)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	69 (51.9)	26 (19.5)	20 (15)	5 (3.8)	13 (9.8)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.

**Cuadro 23. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: Considera las condiciones de trabajo son adecuadas:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	3 (75)	1 (25)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	4 (25)	6 (37.5)	3 (18.8)	2 (12.5)	1 (6.3)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	46 (40.7)	30 (26.5)	14(12.4)	18 (15.9)	5 (4.4)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	53 (39.8)	37 (27.8)	17(12.8)	20 (15.0)	6 (4.5)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.



**Cuadro 24. Parámetro Establecido para el Análisis del Clima Organizacional en AMOCSA: En su área de trabajo existe espíritu de trabajo en equipo:**

	De Acuerdo Fuertemente Nº y %	De Acuerdo Ligeramente Nº y %	Neutral Nº y %	Desacuerdo Ligeramente Nº y %	Desacuerdo Fuertemente Nº y %	TOTAL Nº y %
<b>Ápice Estratégico</b>	0 (0)	3 (75)	0 (0)	1 (25)	0 (0)	4 (3.0)
<b>Nivel Intermedio</b>	7 (43.8)	4 (25)	2 (12.5)	1 (6.3)	2 (12.5)	16 (12)
<b>Núcleo Operativo</b>	39 (34.5)	32 (28.3)	23(20.4)	11 (9.7)	8 (7.1)	113 (85)
<b>TOTAL</b>	46 (34.6)	39 (29.3)	25(18.8)	13 (9.8)	10 (7.5)	133(100)

Fuente: Encuesta de satisfacción de Cliente Interno.