

Modelo de medición del capital intelectual para un Centro de Rehabilitación
basado en el Intangible Assets Monitor de Sveiby

Cerón Interian Uriel Antonio

Universidad Nacional Autónoma de México

Contacto: urielantonioceron@gmail.com

Sitio web: urielceron.github.io

Resumen

El propósito de este documento es proporcionar un modelo de medición de los activos intangibles para el Centro de Rehabilitación Integral de Quintana Roo que tiene por misión la prestación de servicios de prevención y rehabilitación de discapacidades diversas, en este sentido se desarrolló el instrumento que permitió obtener una línea base de quince indicadores de acuerdo al modelo de Sveiby. Sus resultados demostraron un alto índice de satisfacción del paciente, un 78% de competencias profesionales y un 90% de actitudes y valores, los cuales son activos intangibles significativos del capital intelectual del Centro. Aunque existen numerosos modelos empresariales para medir el capital intelectual, todavía se necesita más investigación en el sector de la administración de la salud, esta necesidad es relevante cuando se consideran modelos empíricos de medición del capital intelectual en la administración de centros de rehabilitación, de esta experiencia se puede extraer un modelo preliminar útil para otros centros de rehabilitación en México.

Palabras clave: medición, capital intelectual, centros de rehabilitación. México.

Introducción

El Sistema Nacional DIF administra los centros de rehabilitación de forma centralizada y descentralizada que brindan servicios de rehabilitación física, psicológica, social y ocupacional para la atención de las personas con discapacidad y sus familias, además realiza acciones de prevención de la discapacidad a población abierta. Existen 21 centros de rehabilitación y 1,496 unidades básicas de rehabilitación alrededor del país. Sus actividades principales son proporcionar consulta médica de especialidad en rehabilitación, comunicación humana y traumatología, así como servicios de terapia física, terapia ocupacional y terapia de lenguaje. Los centros de rehabilitación han proporcionado servicios desde 1964, de ahí su importancia que han tenido al contribuir por más de 5 décadas al ámbito de la salud con acciones de prevención a la población abierta para evitar la discapacidad y a su vez proporcionar atención a las personas con discapacidad.. (Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia [SNDIF], 2014:78-100)

Actualmente entre sus principales desafíos identifican la escasez de recursos humanos que intervienen en el proceso de rehabilitación y una falta de información sobre su rotación y fuga de capital humano o personal capacitado, algunas causas que de forma hipotética se atribuyen al problema son que los profesionales de atención rehabilitatoria son captados por instancias privadas y a la falta de incentivos para la retención de profesionales de los centros de rehabilitación. (SNDIF, 2014:55-125) La falta de información como la rotación del personal profesional y el nivel de motivación, no permite la toma de decisiones a largo plazo.

Este documento da a conocer un estudio experimental para la medición del Capital Intelectual para el Centro de Rehabilitación Integral del Estado de Quintana Roo, se presenta el

modelo preliminar con quince indicadores resultado de la aplicación del instrumento de medición de actitudes, valores y competencias y satisfacción del paciente, este último resultado del análisis y procesamiento de la base datos de las encuestas electrónicas obtenidas del sistema de información del centro.

Se seleccionó el modelo de Karl Sveiby debido a la naturaleza del problema expuesto, ya que este concede especial relevancia a las competencias individuales y está fuertemente tipificado con indicadores para la creación y medición del valor de la organización.

Entre los principales hallazgos se obtuvo una estadística del 78% de actitudes y valores y un 90% de competencias individuales. Con respecto a la rotación los profesionales, esta fue nula, situación al contrario de la problemática general, debido a que el Centro de rehabilitación tuvo un incremento de profesionales del 7%.

Pero antes de pasar al modelo es necesario presentar los antecedentes del capital intelectual.

La pregunta de ¿Cómo surge el capital intelectual?. Krüger, (2006) cita a Drucker, para iniciar con la noción de la sociedad del conocimiento, que en los años 60 del siglo XX, se analizan los cambios en las sociedades por su precursor el sociólogo Peter F. Drucker, quien considera la emergencia de una clase social de trabajadores del conocimiento y la tendencia hacia la transformación de una sociedad.

Una de las causas que marcó el nacimiento de la era del conocimiento es el desarrollo de las las tecnologías de la información y comunicaciones, que a partir de 1980 empezó a producir de manera acelerada la innovación y el conocimiento.

Estudios de autores como Amir y Lev, Aboody, Edvinsson, Hendrick y Bell confirman en efecto que la llegada de la sociedad de la información y su evolución de la era agrícola a la era industrial y postindustrial hacia la era del conocimiento, ha sido por el posicionamiento de los recursos intangibles, que actúan como el motor principal de las organizaciones para la creación de valor y ventajas competitivas; si bien estos autores confirman que la riqueza de las organizaciones y su futuro viene de asegurar el conocimiento futuro. (como se citó en Bueno, Salmador, Merino, 2008).

Una sociedad del conocimiento hace uso de ese conocimiento y reconoce que cualquier individuo puede generarlo para el beneficio de todos. La diferencia entre información y conocimiento radica en que éste nos permite tener la posibilidad de actuar. Tenemos conocimiento cuando poseemos la capacidad de actuar ante un problema que se nos presente.

El Concepto de capital intelectual. Martín, Navas, López y Delgado, (2010:378) citan a Galbraith, Stewart y Brooking sobre que el concepto de capital intelectual es “el conjunto de activos intangibles o de conocimiento que permite lograr ventajas competitivas para el futuro de la organización”. Se afirma que existen múltiples definiciones de autores y no hay un consenso con el concepto, por ejemplo Solleiro y Castañón (2004) citan a Edvinsson y Malone que definen el capital intelectual como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales ..”.

De la misma forma Wasim-ul-Rehman, N. A., & ur Rehman, H. (2013) cita la conceptualización de Stewart y concluye que el capital intelectual “es el conocimiento, habilidad, experiencia y know-how que se puede utilizar de manera productiva para generar la riqueza para una organización”. Así mismo citan a Bontis que sostiene este “es un conocimiento de la

organización y la habilidad ..., que se puede transformar en beneficios”.

Para comprender el capital intelectual es necesario definir el **concepto de activo intangible**; en el campo de la contabilidad, la norma internacional NIC-38 reconoce de forma eficaz los activos intangibles como:

Un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, tales como el conocimiento científico o tecnológico, el diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos comerciales o marcas y derechos, los programas informáticos, las patentes, los derechos de autor, las películas, las listas de clientes, los derechos por servicios hipotecarios, las licencias de pesca, las cuotas de importación, las franquicias, las relaciones comerciales con clientes o proveedores, la lealtad de los clientes, las cuotas de mercado y los derechos de comercialización. (NIC-38: 4)

Sin embargo también reconocer que no todos los sustantivos que se mencionan son activos intangibles y de ahí que es importante definir cómo identificarlo y su nivel de utilidad e importancia.

Para Brookings (1997). La medición del capital **es importante** porque: “Valida la capacidad de la organización para lograr sus metas, planifica la investigación y desarrollo, provee información para implantar programas de reingeniería y de aprendizaje organizacional y amplían la memoria..” permitiendo calcular el valor de los intangibles de la organización, Brookings además establece veinte proposiciones en forma de prerrogativas para analizar si como

director de la organización necesita mejorar su organización desde la medición del capital intelectual.

Barceló (2001, 169-175) realizó un estudio de los principales **modelos de medición** que surgieron a mediados de la década de los noventa, siendo las propuestas más representativas: El modelo de “Intelect” de Euroforum, el modelo de Leif Edvinsson y Malone “Skandia” , el modelo “Balanced Business ScoreCard” de Kaplan y Norton y el modelo de “Intangible Assets Monitor” de Karl Erik Sveiby.

Para lo cual tomaremos la propia definición del **Sveiby** (1997) que conceptualiza su modelo en “tres clases de activos intangibles (estructura interna, estructura externa y competencias individuales) a su vez el mismo se divide en cuatro modos de creación del valor (indicadores de: crecimiento, renovación, utilización-eficacia y reducción del riesgo-estabilidad)”. La Figura 1 permite ver de forma gráfica la conceptualización del modelo.

	Monitor de Activos Intangibles			
	Activos tangibles (contabilidad tradicional-valor en libros)	Activos intangibles (capital intelectual)		
		Estructura externa	Estructura interna	Competencias
Crecimiento				
Innovación				
Eficiencia				
Estabilidad				

Figura 1. Modelo “Intangible Assets Monitor” de Sveiby
Fuente: Sveiby (1997)

Así la primera clase el mismo autor (Sveiby, 1998) define **la Estructura externa como el conjunto de** relaciones con clientes y proveedores, la marca, imagen o reputación de la

organización o empresa, si se habla siempre de activos intangibles o invisibles, no significa que estos no se pueda medir, pero sí que el hecho de que no esté estandarizado su medición dificulta su comparación con otras organizaciones.

Definiendo la segunda clase de acuerdo a la figura 1, **la estructura externa**, es el conjunto de “patentes, conceptos, modelos, equipo y sistemas administrativos .. estos pertenecen a la organización, y se adhieren a ella”(Sveiby , 1998). Así mismo menciona que estos activos pueden desarrollarse de forma interna o por el contrario adquirirlos con proveedores. Resalta además otros elementos intangibles como: La organización, las redes internas y la cultura.

Y por último las competencias, esta son propias de los trabajadores y representan la capacidad que tiene la organización para actuar en diversas situaciones. Incluye la habilidad, la educación, formación, la experiencia, los valores y las habilidades sociales.

Método

Con el propósito de cumplir con el alcance planteado se propuso una investigación descriptiva, recolectando información durante 5 días del cuestionario electrónico, además se procesó la información de: Base de datos del sistema de información sobre las respuestas de los pacientes con respecto a la satisfacción y la plantilla del personal del centro.

La población objeto de estudio, se conformó por los trabajadores tanto hombres como mujeres de 18 a 65 años de edad, que forman parte del personal de base y de confianza centro de Rehabilitación. Se excluyó al personal suplente y de servicio social debido a su corta temporalidad en el centro.

La unidad de estudio fueron los trabajadores del centro de rehabilitación del 1° de enero al 1° de junio y pacientes que abrieron expediente clínico electrónico de primera vez de 10 de febrero al 25 de mayo, ambas unidades correspondientes al 2015.

La unidad de análisis fueron los cuestionarios con las respuestas de 43 trabajadores, así como base de datos con respuestas de 264 pacientes sobre la satisfacción del servicio y la plantilla de recursos humanos con 98 trabajadores.

La Muestra se calculó mediante la fórmula general de muestreo:
$$n = \frac{K^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + (p \times q) K^2}$$

Donde: $n = 39.2809 \approx 39$;

n = muestra; k = nivel de confianza (1.95); p = probabilidad de éxito (0.50); q = probabilidad de fracaso (0.50); N = universo poblacional (95 trabajadores); e = error muestral (0.05).

La validez del instrumento, fue con el método de la opinión de expertos (anexo 12a, 12b, 12c, 12d, 12e) con experiencia y formación de: 1) Candidato a Doctor en Ciencias económicas (experiencia 15 años). 2) Médico Cirujano (experiencia de 13 años). 3) Estudiante de la Maestría en contribuciones (experiencia 15 años). 4) Licenciado en contaduría (experiencia 10 años). 5) Licenciado en sistemas comerciales - supervisor comercial.

La forma cómo se recabaron los datos fue en primer lugar, la selección de los indicadores a medir de acuerdo al modelo de Sveiby (anexo 6) dando prioridad a los indicadores de rotación del personal profesional, el porcentaje actitudes y valores y el porcentaje de competencias individuales.

Se seleccionó el modelo de Karl Sveiby debido a la naturaleza del problema expuesto, ya que este: 1) Concede especial relevancia a las competencias individuales, 2) Está fuertemente tipificado con indicadores para la creación y medición del valor de la organización, 3) Ofrece un

sencillo formato para la visualización de los indicadores. 4) Facilita su implantación y seguimiento en corto tiempo desde el área administrativa, contable o desde el área de recursos humanos y 5) Puede ser completada e integrada con un conjunto de medidas financieras.

Partiendo de la identificación de los elementos intangibles claves a medir. En segundo lugar se realizó el diseño del instrumento (anexo 8a, 8b, 8c, 9a, 9b, 9c, 10a, 10b y 11) con la herramienta de “formularios de google”¹. Para aumentar la eficiencia en la medición de las competencias se adaptaron las preguntas a partir de la guía de Alles (1999) y tomando la experiencia de aplicación de Bazaco & Rojas (2002) se ajustó a las competencias recomendadas, el resultado es el (anexo 7).

En tercer lugar, se dividió la aplicación del instrumento de acuerdo al organigrama del centro (anexo 5) en tres grupos: Nivel estratégico que involucra a la subdirección general, dirección técnica administrativa y dirección de valoración y tratamiento. Como segundo grupo el nivel táctico que conforman los departamentos: Atención a discapacitados, de administración, de mantenimiento, de trabajo social, de terapia física, de terapia ocupacional, de enfermería y al departamento de estadística y control escolar. Como tercer nivel está el operativo que lo componen el resto de trabajadores de los departamentos mencionados.

Y por último, se ponderó los resultados de 15 indicadores, mediante el análisis estadístico y cálculo matemático. Cada uno de los indicadores se define a continuación:

Indicadores de medición del capital intelectual. Indicador No. 4 “Índice de satisfacción del paciente” (anexo 6) va de la escala del 1 al 6, donde el 6 es el valor más alto y se consigue hasta que este se compara con el valor de la mejor práctica en una organización similar.

¹ Para consultar más acerca de la herramienta en: https://www.google.com/intl/es-419_mx/forms/about/ consultado el 4 de junio 2015.

Indicador No. 12. “Porcentaje de personal administrativo”, se obtuvo dividiendo el número de personal administrativo sobre el total del personal en el centro. Se consideró al personal con estudios de nivel superior (normal de licenciatura, licenciatura, especialidad, maestría, doctorado). No se consideró a los profesionales expertos que proporcionan atención directa al paciente.

Indicador No. 13. “Porcentaje de personal de soporte administrativo”, indicador agregado para medir a los trabajadores que apoyan al trabajo del profesional administrativo. Maneja la formula del indicador no. 12 con la consideración de que es el personal con nivel básico y media superior (primaria, secundaria, preparatoria o bachillerato general, bachillerato tecnológico, estudios técnicos o comerciales con primaria terminada, estudios técnicos o comerciales con secundaria terminada, Estudios técnicos o comerciales con preparatoria terminada, Normal con primaria o secundaria terminada).

Indicador no. 14. “Índice de actitudes /valores”, (anexo 3a, 3b) va de la escala del 1 al 6, donde el 6 es el valor más alto y se consigue hasta que este se compara con el valor de la mejor práctica en una organización similar, este indicador se convierte a porcentaje para su correcta interpretación.

Indicador No. 15 “ Edad del centro, años”, se obtuvo del cuadro histórico de la creación de centros de rehabilitación del SNDIF. (2014: 17)

El indicador No. 16 “Rotación del personal administrativo”, se obtuvo de dividir el número de personal administrativo que dejó el Centro al 1° de junio / número de personal administrativo al 1° de enero.

El indicador No. 17 “Antigüedad del personal administrativo en años”, se obtuvo del campo de fecha de ingreso de la plantilla de recursos humanos. Se obtuvo del promedio del número de años de todo el personal administrativo que lleva en el Centro de Rehabilitación. El indicador No. 18 “Porcentaje de nuevos trabajadores”, se obtuvo del número de trabajadores con menos de 2 años en la organización hasta el 1° de junio entre el total del personal del centro. El indicador No. 19. “Promedio de experiencia profesional, en años”, es el promedio de experiencia en años del personal profesional experto. El profesional experto cuenta con título de nivel de formación superior y está involucrado en la atención directa del paciente). No involucra al personal de apoyo del profesional.

El indicador No. 20. “Nivel de formación -educación”, influye en la evaluación de las competencias y representa la capacidad del centro de rehabilitación para continuar en el futuro. Se obtuvo del campo nivel de estudios de la plantilla de recursos humanos.

El indicador No. 23. “Porcentaje de competencias profesionales”, anexos (anexo 8a, 8b, 8c, 9a, 9b, 9c, 10a, 10b y 11) va de la escala del 1 al 6, donde el 6 es el valor más alto y se consigue hasta que este se compara con el valor de la mejor práctica en una organización similar. Este indicador se tradujo a porcentaje para facilidad de interpretación.

El indicador No. 24. Porcentaje de expertos. se obtuvo dividiendo el número de profesionales expertos sobre el total del personal en el centro.

El indicador No. 31. “Rotación de expertos”, se obtuvo del número de personal experto que dejó el centro al 1° de junio entre el número de personal experto al 1° de enero.

El indicador No. 32. “Antigüedad del personal expertos en años”, es el resultado del Promedio del número de años del personal experto que lleva en el Centro de Rehabilitación.

El indicador No. 33. “La edad promedios de todos los trabajadores en años”. Se obtuvo del campo edad de la plantilla de recursos humanos.

El cuadro 1 muestra con claridad los resultados de 15 indicadores obtenidos mediante el análisis estadístico y cálculo matemático.

Resultados

Cuadro 1. Modelo de medición del CI para el Centro de Rehabilitación Integral de Quintana

Roo.

Monitor de Activos Intangibles		
	Activos Intangibles	2015
Indicadores de crecimiento y renovación	<i>Estructura externa</i>	
	1. Índice de satisfacción del paciente	5
Indicadores de eficiencia	<i>Estructura interna</i>	
	2. Porcentaje de personal administrativo	5%
	3. Porcentaje de personal de soporte administrativo	30%
	4. Porcentaje de actitudes/valores	78%
	5. Edad del centro de rehabilitación, años	41
	6. Rotación de personal administrativo	0%
	7. Antigüedad del personal administrativo, años	9.3
	8. Porcentaje de nuevos trabajadores	15%
Indicadores de estabilidad	<i>Competencias</i>	
	9. Promedio de experiencia profesional, años	9.8
	10. Nivel medio de formación-educación	Básica 14%
		Media Sup. 16%
		Superior 70%
	11. Porcentaje de competencias profesionales	90%
	12. Porcentaje de expertos	36%
	13. Rotación de expertos	0%
	14. Antigüedad del personal experto, años	9.2
	15. La edad promedio de todos los trabajadores, años	35

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Sveiby (1997)

Discusión

Estos resultados indican en primera instancia, un alto nivel de satisfacción del paciente con valor de 5 para el primer indicador del cuadro 1, sin embargo se encontró con el análisis de contenido de la pregunta abierta(anexo 13), que existe insatisfacción con el tiempo de la consulta y con la disponibilidad de citas cercanas. Para K. Sveiby, considera que la satisfacción, es “el criterio que debe prevalecer cuando se quiere saber si la organización promete una mejora o no” (1997). Por lo que se recomienda valorar el diseño de la encuesta y el proceso de recolección para tener mejor alcance de la insatisfacción presentada.

Sobre el indicador No. 4 “Porcentaje de actitudes y valores”, se obtuvo de los anexos 3a y 3b, con un porcentaje del 78%. Se recomienda realizar estrategias para mejorar la gestión de las comunicaciones. Alles (1999) cita a Spencer y Spencer donde se afirma que las actitudes y valores son difíciles de detectar ya que requiere que las personas primero definan su concepto de uno mismo y sus rasgos de personalidad.

Con respecto al indicador 5 “Edad del centro”, se contempló desde el inició como Centro de Rehabilitación y Educación Especial CREE que desde 1974 hasta el 2007 operó, y que para el 2008 se renovó a nuevas instalaciones, equipo e infraestructura para ser el Centro de Rehabilitación actual. Sveiby (1997) señala en este indicador, “que una empresa antigua suele ser más estable que una empresa joven”.

Con respecto al indicador 9 “Porcentaje de competencias”, se obtuvo un porcentaje del 90%, destacando la oportunidad de mejorar en la portabilidad -cosmopolitismo, sin embargo esta puede ser de menor valor, si el equipo directivo determinar que el personal estratégico no requiere la habilidad de funcionar con eficacia en el contexto extranjero, si fuera esta situación las preguntas del instrumento (anexo 8c) se puede reformular en la búsqueda de la habilidad para el directivo de poder negociar con grupos pertenecientes o no a la organización en situaciones difíciles. Aquí se hace una correlación con el indicador 10, ya que el nivel de educación-formación influye en las competencias individuales.

Con respecto a la indicador 13 “Rotación de expertos” este no demostró movimiento alguno, por lo que en la repetición de la medición de este indicador, este podría cambiar para medir el incremento o decremento del profesional experto. Para este caso si comparamos los registros de hace 2 años, hubo un incremento del 7.2% de acuerdo al plantilla de recursos humanos, por lo que el problema de fuga del profesional no se presentó durante este periodo.

Cabe destacar que se puede potencializar la medición de más indicadores introduciendo los que están relacionados a la parte contable, financiera y de mercadotecnia. Y en su caso al completar el modelo de indicadores se podría calcular el índice de capital intelectual del centro de rehabilitación.

Algunas consideraciones del estudio a futuro podrían proyectar la posibilidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento, lo cual se ha demostrado en el sector empresarial que mejora la comunicación interna y externa del negocio y permite captar de primera mano las ideas de los trabajadores; De igual forma podemos relacionar el modelo con los 3 indicadores que miden 1) la proporción de proyectos de mejora de la imagen para los

pacientes 2) La mejora de la organización para los pacientes y 3) la mejora de las competencias individuales para los pacientes, con asignación de estos proyectos a los expertos de la organización.

Conclusión

La aplicación del modelo permitió conocer un alto índice de satisfacción del paciente, un 78% de competencias profesionales y un 90% de actitudes y valores, los cuales son activos intangibles del capital intelectual del Centro de Rehabilitación Integral de Quintana Roo.

Con respecto a la rotación los profesionales, esta fue nula, situación al contrario de la problemática general, debido a que el Centro de rehabilitación tuvo un incremento de profesionales del 7%.

Aunque existen numerosos modelos empresariales para medir el capital intelectual, todavía se necesita más investigación en el sector de la administración de la salud, esta necesidad es relevante cuando se consideran modelos empíricos de medición del capital intelectual en la administración de centros de rehabilitación, de esta experiencia se puede extraer un modelo preliminar útil para otros centros de rehabilitación en México.

Agradecimientos

A todo el personal del Centro de Rehabilitación Integral de Quintana Roo, expertos que colaboraron para validar los instrumentos y a la Dra. Guadalupe Calderón por impulsarnos y motivarnos a desarrollar artículos. Gracias.

Referencias

- Alles, M. A. (1999). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias, las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Buenos Aires : Granica.
- Bazaco, M. y Rojas H. (2002). *Medición del capital intelectual mediante el modelo (IAM) de Sveiby en una empresa de comunicación*. (Grado de la tesis Especialidad Relaciones Industriales, no publicada). Universidad Andres Bello. Caracas, Venezuela.
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid:Esic-Editorial PricewaterhouseCoopers.
- Bueno, E. (2002): “Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva”, en Morcillo, P. y Fernández Aguado; J. (2002): *Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*, Ed. Ariel, Barcelona.
- Bueno, E., Salmador M. y Merino C. (2008). *Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones Estudios de Economía Aplicada, España: Asociación Internacional de Economía Aplicada* Valladolid, vol. 26, núm. 2, agosto, 2008, pp. 43-63
- Brooking, A., & Guix, J. C. (1997). *El capital intelectual : el principio activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona ; México : Paidós, 1997.
- Ching, L. & Yi, Y. (2000). *Knowledge Value Chain*. Hong Kong: Journal of Management Development, Vo. 19 No. 9. 783-193.

Hernández, E. (2011). *Conocimiento y compromiso para el bienestar, entrevista radio UAEM con el Mtro. Leonel González González*. Viva Salud Radio. Referencia electrónica.

Recuperado de: <http://www.insp.mx/noticias/entrevistas-de-radio/1278-conocimiento-y-compromiso-para-el-bienestar.html>

Krüger, K. (2006). *El concepto de sociedad del conocimiento*. En revista bibliográfica de geografía y

ciencias sociales: Universidad de Barcelona ISSN: 1138-9796, Vol. XI, nº 683.

Leif, E. Y Malone, M. (1998): *El Capital Intelectual*. Colombia: Editorial Norma.

Martín, G., Navas, J., López, P., y Delgado, M. (2010). *El capital intelectual de la empresa. Evolución y desarrollo futuro*. Revista economía central, 378>Ei, 37-44

Prusak, L. y Davenport, T.H. (1998). *Working Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press

Ramírez, Y. & Gordillo, S., (2014). *Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish*

Universities. Journal of Intellectual Capital Vol. 15 No. 1, 2014, doi: 10.1108/JIC-05-2013-0058

Solleiro, J. L. y Terán, A. (2013). *Buenas prácticas de gestión de la innovación en centros de investigación tecnológica*. México: Norma Solís Mérida.

Solleiro, J., y Castañón, R. (2004). *Gestión del capital intelectual en centros de Innovación y Desarrollo*. Economía informa, No. 330, 36-39

Sveiby, K. (1997), *The new organizational Wealth: Managing and measuring knowledge-based asset.*,

San Francisco: Berret-Koehler.

Sveiby, K. (1998). *Measuring Intangibles and Intellectual Capital: an emerging first standard*.

1998. Disponible en: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>.

SNDIF (2014). *Diagnóstico del Programa E040 componente centros de rehabilitación*,

México: Autor

Wasim-ul-Rehman, N. A., & ur Rehman, H. (2013). *Intellectual Capital Efficiency and Financial*

Performance of Insurance Sector in Pakistan: a Panel Data Analysis. Middle-East

Journal of Scientific Research, 17(9), 1251-1259.

Ujvary-Gil, A. (2012). *13th Conference on Universidad Politécnica de Cartagena Spain 6-7*

September, Knowledge Management, Intellectual Capital Statement (ICS) as a Method of

Measurement and Management of Knowledge Assets. España: Juan Gabriel Cegarra,

1211-1222.

Apéndices

Anexo 1. Características demográficas de la muestra

Variable	Escala	Descripción	n
Edad (n= 43)	1	< 26 años	2
	2	26-30 años	4
	3	31-35 años	12
	4	36-40 años	7
	5	41-45 años	8
	6	46-50 años	5
	7	> 50 años	5
Género (n=43)	1	Femenino	24
	2	Masculino	19
Nivel organizacional (n=43)	1	Estratégico	3
	2	Táctico	9
	3	Operativo	31
Nivel de educación (n=43)	1	Básica	6
	2	Media superior	7
	3	Superior	30
Experiencia en su profesión (n=43)	1	0-4 años	11
	2	5-9 años	10
	3	10-14 años	4
	4	15-19 años	8
	5	20-24 años	4
	6	25-29 años	5
	7	>29 años	1
Antigüedad en la organización (n=43)	1	0-4 años	13
	2	5-9 años	12
	3	10-14 años	4
	4	15-19 años	7
	5	20-24 años	1
	6	25-29 años	5
	7	>29 años	1

Anexo 2a. Resultados del cuestionario de medición de competencias individuales

Variable	Escala	Descripción	n
Iniciativa - Autonomía (n= 43)	1	Nunca	1
	2	La mayoría de las veces no	1
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	6
	4	La mayoría de las veces sí	17
	5	Siempre	18
Dinamismo - Energía (n=43)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	2
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	8
	4	La mayoría de las veces sí	14
	5	Siempre	19
Empowerment (n=12)	1	Nunca	2
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	1
	4	La mayoría de las veces sí	5
	5	Siempre	4
Orientación al cliente interno-externo (n=43)	1	Nunca	2
	2	La mayoría de las veces no	1
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	4
	4	La mayoría de las veces sí	15
	5	Siempre	21
Adaptabilidad- Flexibilidad (n=43)	1	Nunca	2
	2	La mayoría de las veces no	1
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	6
	4	La mayoría de las veces sí	14
	5	Siempre	20
Liderazgo (n=12)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	1
	4	La mayoría de las veces sí	6
	5	Siempre	5

Anexo 2b. Resultados del cuestionario de medición de competencias individuales

Variable	Escala	Descripción	n
Habilidad analítica (n=12)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	1
	4	La mayoría de las veces sí	6
	5	Siempre	5
Pensamiento estratégico (n=3)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	1
	4	La mayoría de las veces sí	0
	5	Siempre	2
Liderazgo para el cambio (n=3)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	0
	4	La mayoría de las veces sí	1
	5	Siempre	2
Relaciones públicas (n=3)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	1
	4	La mayoría de las veces sí	0
	5	Siempre	2
Desarrollo de su equipo (n=3)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	0
	4	La mayoría de las veces sí	1
	5	Siempre	2
Portabilidad - cosmopolitismo o (n=3)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	1
	4	La mayoría de las veces sí	1
	5	Siempre	1

Anexo 2c. Resultados del cuestionario de medición de competencias individuales

Variable	Escala	Descripción	n
Colaboración (n=9)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	2
	4	La mayoría de las veces sí	3
	5	Siempre	4
Competencia - Capacidad (n=9)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	2
	4	La mayoría de las veces sí	4
	5	Siempre	3
Franqueza- Confiabilidad - integridad (n=9)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	1
	4	La mayoría de las veces sí	3
	5	Siempre	5
Nivel de compromiso - Disciplina personal (n=9)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	1
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	1
	4	La mayoría de las veces sí	2
	5	Siempre	5
Tolerancia a la presión (n=31)	1	Nunca	0
	2	La mayoría de las veces no	0
	3	Algunas veces sí, algunas veces no	2
	4	La mayoría de las veces sí	12
	5	Siempre	17

Anexo 3a. Resultados del cuestionario de medición de valores y actitudes

Variable	Escala	Descripción	n
Funciones y responsabilidades están de acuerdo a la jerarquía que ocupan dentro de la organización (n= 43)	1	Muy en desacuerdo	2
	2	En desacuerdo	1
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
	4	De acuerdo	12
	5	Muy de acuerdo	18
Problemas con el horario de trabajo (n=43)	1	Muy de acuerdo	0
	2	De acuerdo	3
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
	4	En desacuerdo	11
	5	Muy en desacuerdo	20
Reciben información de las actividades que lleva a cabo la organización (n=43)	1	Muy en desacuerdo	1
	2	En desacuerdo	4
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
	4	De acuerdo	11
	5	Muy de acuerdo	12
Dificultades de comunicación para realizar el trabajo (n=43)	1	Muy de acuerdo	10
	2	De acuerdo	9
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11
	4	En desacuerdo	2
	5	Muy en desacuerdo	11
Perspectiva de mejoramiento profesional con el puesto que se desempeña (n=43)	1	Muy en desacuerdo	4
	2	En desacuerdo	2
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
	4	De acuerdo	12
	5	Muy de acuerdo	16
La competencia ofrece mejores oportunidades para ascender profesionalmente (n=43)	1	Muy de acuerdo	1
	2	De acuerdo	8
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22
	4	En desacuerdo	9
	5	Muy en desacuerdo	3

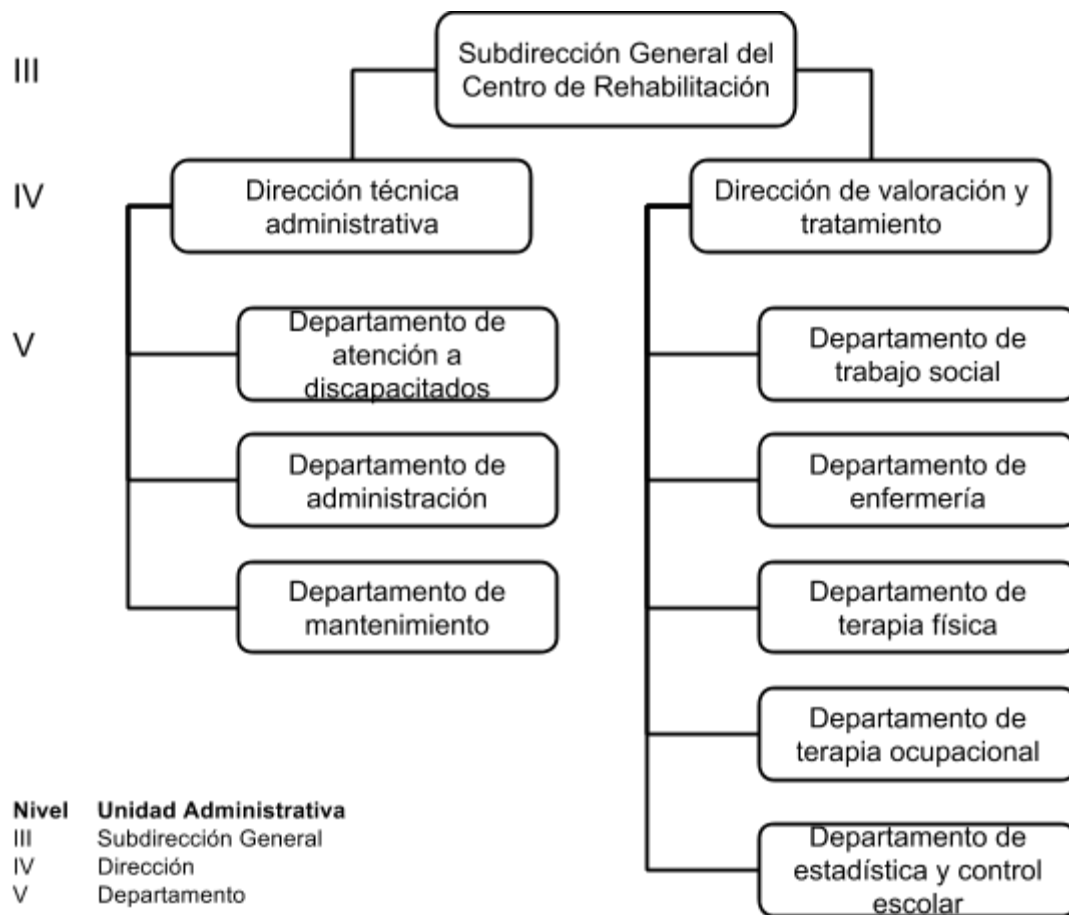
Anexo 3b. Resultados del cuestionario de medición de valores y actitudes

Variable	Escala	Descripción	n
Supervisión inadecuada (n= 43)	1	Muy de acuerdo	3
	2	De acuerdo	8
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14
	4	En desacuerdo	11
	5	Muy en desacuerdo	7
Posibilidad de dejar la organización (n=43)	1	Muy de acuerdo	2
	2	De acuerdo	3
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
	4	En desacuerdo	6
	5	Muy en desacuerdo	23
Las horas de trabajo no son flexibles (n=43)	1	Muy de acuerdo	9
	2	De acuerdo	12
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
	4	En desacuerdo	4
	5	Muy en desacuerdo	12
Falta de motivación e inspiración para dar lo mejor (n=43)	1	Muy de acuerdo	7
	2	De acuerdo	11
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
	4	En desacuerdo	3
	5	Muy en desacuerdo	14

Anexo 4. Resultados de satisfacción del cliente

Variable	Escala	Descripción	n
Trato respetuoso (n= 264)	1	Muy malo	0
	2	Malo	0
	3	Regular	1
	4	Bueno	51
	5	Muy bueno	212
Información sobre los tratamientos (n= 264)	1	Muy malo	0
	2	Malo	1
	3	Regular	10
	4	Bueno	64
	5	Muy bueno	189
Estado de conservación de las instalaciones (n= 264)	1	Muy malo	0
	2	Malo	0
	3	Regular	3
	4	Bueno	52
	5	Muy bueno	209
Tiempo de espera (n= 264)	1	Más de 1 hora y media	0
	2	De 1 hora a 1 hora y media	6
	3	De 30 a 1 hora	1
	4	De 15 a 30 minutos	7
	5	Menos de 15 minutos	250
Satisfacción en la calidad del servicio (n=264)	1	No satisfecho	2
	5	Satisfecho	262
Corrupción (n=264)	1	Si	0
	5	No	264
Equidad (n=264)	1	No	0
	5	Si	264

Fuente: Base de datos interna del Sistema de Información en Rehabilitación Integral del Centro de Rehabilitación, periodo 10 de febrero al 28 de mayo 2015.

Anexo 5. Organigrama general del centro de rehabilitación

Fuente: Organigrama disponible en

<http://www.dif.qroo.gob.mx/dif/organigrama/organigrama.php> fecha de consulta 4 de junio 2015.

Anexo 6. Intangible Assets Monitor de Sveiby

Monitor de Activo Intangibles		
Indicadores de estructura <i>externa</i>	Indicadores de estructura <i>interna</i>	Indicadores de <i>competencia</i>
A) Indicadores de <u>crecimiento / renovación</u>	A) Indicadores de <u>crecimiento / renovación</u>	A) Indicadores de <u>crecimiento / renovación</u>
1. Rentabilidad por paciente 2. Crecimiento de ingresos /cuotas de recuperación 3. % de proyectos que mejoran la imagen-reputación del centro	10. Inversión en tecnologías de la información 11. % de proyectos que mejoran la organización del centro	19. Promedio de experiencia profesional, años 20. Nivel medio de formación-educación 21. Costo de formación-educación 22. % de proyectos que mejoran las competencias 23. % de competencias profesionales
B) Indicadores de <u>eficiencia</u>	B) Indicadores de <u>eficiencia</u>	B) Indicadores de <u>eficiencia</u>
4. Índice de satisfacción del paciente 5. Ingresos por paciente 6. Índice ganancia / pérdida	12. % de personal administrativo 13. % de personal de soporte administrativo 14. % de actitudes y valores	24. % de expertos 25. Efecto de apalancamiento 26. Valor añadido por experto. 27. Valor añadido por trabajador 28. Beneficio por experto 29. Beneficio por trabajador
C) Indicadores de <u>estabilidad</u>	C) Indicadores de <u>estabilidad</u>	C) Indicadores de <u>estabilidad</u>
7. Proporción de pacientes 8. Porcentaje de pacientes cautivos 9. Repetición de tratamientos	15. Edad del centro, años 16. Rotación de personal administrativo 17. Antigüedad del personal administrativo, años 18. Porcentaje de nuevos trabajadores	30. Índice de satisfacción del personal 31. Rotación de expertos 32. Antigüedad del personal experto, años 33. La edad promedio de todos los trabajadores, años

Fuente: Modelo adaptado y traducido de Sveiby (1997).

Anexo 7. Competencias evaluadas por nivel jerárquico.

Competencias	Nivel estratégico	Nivel táctico	Nivel operativo
1. Iniciativa-autonomía	√	√	√
2. Dinamismo-energía	√	√	√
3. Empowerment	√	√	√
4. Orientación al cliente interno-externo	√	√	√
5. Adaptabilidad-Flexibilidad	√	√	√
6. Liderazgo	√	√	
7. Habilidad Analítica	√	√	
8. Pensamiento estratégico	√		
9. Liderazgo para el cambio	√		
10. Relaciones públicas	√		
11. Desarrollo de su equipo	√		
12. Portabilidad - cosmopolitismo	√		
13. Colaboración		√	
14. Competencia - Capacidad		√	
15. Franqueza - Confiabilidad - Integridad		√	
16. Nivel de compromiso - Disciplina personal		√	
17. Tolerancia a la presión			√

Fuente: Adaptado de Alles (1999)

Anexo 8a. Cuestionario de competencias nivel estratégico.**Cuestionario de la gestión del capital intelectual para el nivel estratégico**

Agradecemos su cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas:

***Obligatorio**

1. Sexo *

{Mujer, Hombre}

2. Edad *

{1,2,3...80 años}

3. Nivel de formación académica *

{Primaria, Secundaria, Preparatoria o bachillerato general, Bachillerato tecnológico, Estudios técnicos o comerciales con primaria terminada, Estudios técnicos o comerciales con secundaria terminada, Estudios técnicos o comerciales con preparatoria terminada, Normal con primaria o secundaria terminada, Normal de licenciatura, Licenciatura, Especialidad, Maestría, Doctorado}

4. Antigüedad en la organización *

{ Menos de un año, 1 año, 2 años, 3 años, 4 años, 5... 35 años}

5. Años de ejercicio de su profesión *

{ Menos de un año, 1 año, 2 años, 3 años, 4 años, 5... 35 años}

Anexo 8b. Cuestionario de competencias nivel estratégico.

Categorías de respuesta para las preguntas:

{Siempre, La mayoría de las veces sí, Algunas veces sí, algunas veces no, La mayoría de las veces no, Nunca }

*Obligatorio

1. Toma acciones para atender con rapidez los problemas. *
2. Asume la responsabilidad en la toma de decisiones si su línea de reporte está ausente. *
3. Propicia situaciones para desarrollar nuevas oportunidades de mejora. *
4. Se adapta con facilidad a cambios y mejoras en su labor. *
5. Se organiza con tiempo y elabora estrategias para enfrentar un nuevo proyecto de gran complejidad. *
6. Dedicar tiempo extra a su labor de ser necesario. *
7. Cuenta con un plan de carrera profesional para sus colaboradores. *
8. Colabora y trabaja en equipo de manera integrada. *
9. Escucha activamente y analiza el argumento de los reclamos de su equipo de trabajo. *
10. Se involucra y hace partícipe de la gestión al equipo. *
11. Ha tenido que esforzarse para mitigar la queja de un paciente y este quede satisfecho. *
12. De manera permanente ayuda a otros trabajadores en sus labores diarias. *
13. Detecta y responde a las necesidades de los pacientes en el flujo de trabajo. *
14. Participa en la proposición de mejoras en los sistemas administrativos y sistemas de información para optimizar los estándares de calidad de su organización. *
15. Muestra sentimientos positivos de afiliación y lealtad a la organización. *
16. Le resulta fácil aceptar los cambios orientados a mejorar la calidad y cantidad de los procesos. *
17. Permite la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones. *
18. Comunica instrucciones claras y oportunas a sus colaboradores. *
19. Se preocupa por mantener informado a su staff de temas sobre actividades que puedan afectar a su organización. *
20. Se preocupa de incentivar y motivar a sus colaboradores. *
21. Utiliza estrategias para hacer que sus colaboradores acepten sus ideas o los objetivos de la organización. *
22. Formula y evalúa diferentes alternativas óptimas y oportunas manteniendo la orientación global en los procesos. *
23. Decide previo análisis, cuál es la alternativa o solución apropiada a poner en práctica en tiempo oportuno. *
24. Analiza y presenta datos financieros y/o indicadores de gestión y establece conexiones entre ellos. *
25. Comprende cambios de entorno y oportunidades de mercado. *
26. Identifica amenazas-oportunidades y fortalezas-debilidades de su propia organización. *
27. Detecta oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores o competidores. *
28. Incluye la innovación y experimentación en la dirección de su organización. *
29. Utiliza estrategias de comunicación o acciones simbólicas para señalar a los miembros de su organización un cambio de rumbo. *

Anexo 8c. Cuestionario de competencias nivel estratégico.

Categorías de respuesta para las preguntas:

{Siempre, La mayoría de las veces sí, Algunas veces sí, algunas veces no, La mayoría de las veces no, Nunca }

*Obligatorio

30. Influye y ejerce liderazgo conforme a sus conocimientos logrando la solución de problemas en su organización. *

31. Incentiva a sus colaboradores para que crezcan más allá de su disciplina y hagan aportes a la organización. *

32. Mantiene relaciones con redes de personas cuya cooperación es necesaria para su gestión. *

33. Participa en organizaciones, asociaciones de profesionales, empresariales o sociedades*

34. Establece relaciones con representantes del sindicato, agentes sociales, económicos, institucionales o proveedores (de acuerdo a las responsabilidades de su cargo). *

35. Recurre a su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores. *

36. Genera adhesión, compromiso y fidelidad entre los miembros de su equipo de trabajo. *

37. Forma equipos que aprendan a instruirse en conjunto. *

38. Se preocupa por el desarrollo PROFESIONAL de los miembros de su equipo de trabajo. *

39. Se preocupa por el desarrollo PERSONAL de los miembros de su equipo de trabajo. *

40. Se adapta rápidamente y funciona con eficiencia en cualquier contexto extranjero. *

41. Se adapta a diferentes culturas, distintos ritmos, horarios y costumbres en general. *

42. Influye su forma de ver los negocios, su estadía prolongada en otro país. *

43. Ha considerado un viaje de negocios como una oportunidad para el disfrute. *

44. De los proyectos que la organización le ha asignado, diga cual es el que aportó más a su crecimiento profesional y ¿porque? *

Anexo 9a. Cuestionario de competencias nivel táctico**Cuestionario de la gestión del capital intelectual para el nivel táctico**

Agradecemos su cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas:

***Obligatorio**

1. Sexo *

{Mujer, Hombre}

2. Edad *

{1,2,3...80 años}

3. Nivel de formación académica *

{Primaria, Secundaria, Preparatoria o bachillerato general, Bachillerato tecnológico, Estudios técnicos o comerciales con primaria terminada, Estudios técnicos o comerciales con secundaria terminada, Estudios técnicos o comerciales con preparatoria terminada, Normal con primaria o secundaria terminada, Normal de licenciatura, Licenciatura, Especialidad, Maestría, Doctorado}

4. Antigüedad en la organización *

{ Menos de un año, 1 año, 2 años, 3 años, 4 años, 5... 35 años}

5. Años de ejercicio de su profesión *

{ Menos de un año, 1 año, 2 años, 3 años, 4 años, 5... 35 años}

Anexo 9b. Cuestionario de competencias nivel táctico.

Categorías de respuesta para las preguntas:

{Siempre, La mayoría de las veces sí, Algunas veces sí, algunas veces no, La mayoría de las veces no, Nunca }

*Obligatorio

1. Toma acciones para atender con rapidez los problemas, previa consulta con su jefe inmediato. *
2. Asume la responsabilidad en la toma de decisiones si su jefe inmediato está ausente. *
3. Se preocupa por la implantación de procedimientos e ideas nuevas en su departamento. *
4. Propicia situaciones para desarrollar nuevas oportunidades de mejora. *
5. Se adapta con facilidad a cambios y mejoras en su labor. *
6. Se organiza con tiempo y elabora estrategias para enfrentar un nuevo proyecto de gran complejidad. *
7. Dedicar tiempo extra a su labor de ser necesario. *
8. Mantiene actitudes equilibradas y favorables ante imprevistos que pueden surgir en su labor diaria. *
9. Escucha activamente y analiza el argumento de los reclamos de su equipo de trabajo. *
10. Se involucra y hace partícipe de la gestión al equipo. *
11. Ha tenido que esforzarse para mitigar la queja de un paciente y este quede satisfecho. *
12. Detecta y responde a las necesidades de los pacientes en el flujo de trabajo. *
13. Participa en la proposición de mejoras en los sistemas administrativos y sistemas de información para optimizar los estándares de calidad de su organización. *
14. Ha tenido que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no le era usual en la rutina diaria de su trabajo.
15. Muestra sentimientos positivos de afiliación y lealtad a la organización. *
16. Orienta su gestión a mejorar la calidad y cantidad en los procesos, haciendo permisibles los cambios. *
17. Permite la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones. *
18. Comunica instrucciones claras y oportunas logrando las metas y objetivos en el departamento. *
19. Se preocupa por mantener informado a su personal de temas sobre actividades que puedan afectar a su departamento. *
20. Se preocupa de incentivar y motivar a sus colaboradores. *
21. Utiliza estrategias para hacer que sus colaboradores acepten sus ideas o los objetivos del departamento. *
22. Formula y evalúa diferentes alternativas óptimas y oportunas manteniendo la orientación global en los procesos. *
23. Decide previo análisis, cuál es la alternativa o solución apropiada a poner en práctica con el menor tiempo requerido. *
24. Crea relaciones empáticas, buscando la colaboración para el éxito de su gestión y de la organización. *
25. Establece relaciones de cooperación entre los miembros del departamento en el cual labora. *
26. Colabora con el personal de su departamento de manera integrada. *

Anexo 9 c. Cuestionario de competencias nivel táctico.

Categorías de respuesta para las preguntas:

{Siempre, La mayoría de las veces sí, Algunas veces sí, algunas veces no, La mayoría de las veces no, Nunca }

*Obligatorio

- 27. Demuestra dominio en los temas del área bajo su responsabilidad. *
- 28. Identifica la esencia de los aspectos complejos de su departamento. *
- 29. De manera permanente se basa en los hechos y en la razón para hacer frente a una dificultad. *
- 30. Actúa con seguridad y rectitud en su proceder. *
- 31. Establece relaciones con su equipo de trabajo basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. *
- 32. Mantiene un equilibrio entre sus acciones, conductas y sus palabras. *
- 33. Muestra sentimientos positivos de honestidad y confianza a la organización. *
- 34. Afronta las tareas que le disgustan. *
- 35. Previene y supera obstáculos que interfiere con el logro de los objetivos del departamento. *
- 36. De los proyectos que la organización le ha asignado, diga cual es el que aportó más a su crecimiento profesional y ¿porque? *

Anexo 10a. Cuestionario de competencias nivel operativo**Cuestionario de la gestión del capital intelectual para el nivel operativo**

Agradecemos su cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas:

*Obligatorio

1. Sexo *

{Mujer, Hombre}

2. Edad *

{1,2,3...80 años}

3. Nivel de formación académica *

{Primaria, Secundaria, Preparatoria o bachillerato general, Bachillerato tecnológico, Estudios técnicos o comerciales con primaria terminada, Estudios técnicos o comerciales con secundaria terminada, Estudios técnicos o comerciales con preparatoria terminada, Normal con primaria o secundaria terminada, Normal de licenciatura, Licenciatura, Especialidad, Maestría, Doctorado}

4. Antigüedad en la organización *

{ Menos de un año, 1 año, 2 años, 3 años, 4 años, 5... 35 años}

5. Años de ejercicio de su profesión *

{ Menos de un año, 1 año, 2 años, 3 años, 4 años, 5... 35 años}

Anexo 10 b. Cuestionario de competencias nivel operativo.

Categorías de respuesta para las preguntas:

{Siempre, La mayoría de las veces sí, Algunas veces sí, algunas veces no, La mayoría de las veces no, Nunca }

*Obligatorio

1. Toma acciones para atender con rapidez los problemas, previa consulta con su jefe inmediato. *
2. Asume la responsabilidad en la toma de decisiones si su jefe inmediato está ausente. *
3. Se preocupa por la implantación de procedimientos e ideas nuevas en su área de trabajo. *
4. Se adapta con facilidad a cambios y mejoras en su labor. *
6. Se organiza con tiempo y elabora estrategias para enfrentar un nuevo proyecto de gran complejidad. *
7. Mantiene actitudes equilibradas y favorables ante imprevistos que pueden surgir en su labor diaria. *
8. Ha tenido que esforzarse para mitigar la queja de un paciente y este quede satisfecho. *
9. Detecta y responde a las necesidades de los pacientes en el flujo de trabajo. *
10. Ha tenido que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no le era usual en la rutina diaria de su trabajo.*
11. Muestra sentimientos positivos de afiliación y lealtad a la organización. *
12. Orienta su gestión a mejorar la calidad y cantidad en los procesos, haciendo permisibles los cambios. *
13. Actúa con rapidez y eficacia cuando se le presentan situaciones de presión en el trabajo y los problemas se amontonan. *
14. Planea una estrategia para poder cumplir con una tarea abrumadora con límites específicos de tiempo. *
15. Mantiene el nivel de desempeño de sus labores ante situaciones de alta presión. *
16. Mantiene su nivel de eficiencia en el desempeño de sus labores diarias aún cuando tenga que hacerle frente a desacuerdos, oposición y diversidad. *

Anexo 11. Cuestionario de valores y actitudes

Agradecemos su cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas:

Categorías de respuesta para las preguntas:

{Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo}

*Obligatorio

1. Mis funciones y responsabilidades están de acuerdo con la jerarquía que ocupo dentro de la organización. *
2. El horario de trabajo dificulta mis compromisos familiares, educativos o sociales. *
3. Recibo información de las actividades que lleva a cabo la organización. *
4. Mi jefe inmediato no me da la oportunidad de comunicarle las dificultades que encuentro en la realización de mi trabajo. *
5. La organización contribuye a mi mejoramiento profesional. *
6. Las otras instituciones de la competencia ofrece mejores oportunidades para ascender profesionalmente. *
7. La forma de realizar la supervisión en términos generales es inadecuada. *
8. Con frecuencia pienso en la posibilidad de irme de la organización. *
9. Las horas de trabajo no son lo suficientemente flexibles. *
10. La organización para la cual trabajo no me inspira para dar lo mejor de mí. *

Anexo 12 a. Validación del instrumento por expertos**Resultado de la revisión**

Nombre(s) y Apellido(s): Sergio Monroy Aguilar
Formación académica: Candidato a Doctor en Ciencias Economicas
Experiencia en años de la profesión: 15 años
Áreas de experiencia profesional: 25 años
Cargo o puesto que desempeña actualmente: Profesor investigador
Institución o centro de trabajo: Universidad de Quintana Roo
Datos de contacto: s_monroy_a@hotmail.com

1. Opinión general, precisar si hay suficiencia:

Buenos los cuestionarios, solo hay que validar con pruebas piloto, hay muchos tecnicismos que pueden obscurecer las respuestas

2. Opinión general, precisar si hay claridad:

Si es claro, pero hay que validar que ata todos lo sea

3. Opinión general, precisar si hay coherencia:

Si son coherente las mayorias de las preguntas...

4. Opinión general, precisar si hay relevancia:

Hay que ver la poblacion objetivo, no creo que sean muchos los entrevistados, si es así es mejor una sesión de entrevistas a profundidad que este cuestionario.

Fecha: 1 de junio 2015


Firma del experto

Anexo 12 b. Validación del instrumento por expertos**Resultado de la revisión**

Nombre(s) y Apellido(s): Leticia Jiménez Salgado
Formación académica: Médico Cirujano Ced.Prof. 3746240
Experiencia en años de la profesión: 13 años
Áreas de experiencia profesional: Consulta Familiar en el IMSS
Clínica # 26 de Acapulco de Juárez, Guerrero. Director del departamento de Salud Reproductiva
En la Jurisdicción # 1, de Chetumal, Quintana Roo., Subdirector médico del Centro de
Rehabilitación Integral de Quintana Roo. (CRIQ).
Cargo o puesto que desempeña actualmente: Responsable Estatal, del programa Cáncer de
Cuello Uterino, en el estado de Quintana Roo.
Institución o centro de trabajo: Secretaría de Salud
Datos de contacto: Teléfono: (744) 225 36 04
Correo: js_leticia@hotmail.com

1. Opinión general, precisar si hay suficiencia:

Hay suficiencia en la información obtenida en cada ítem, por cada respuesta registrada.

2. Opinión general, precisar si hay claridad:

La claridad en la respuesta es precisa para conocer la información y tomar decisiones.

3. Opinión general, precisar si hay coherencia:

La coherencia por igual cumple con el propósito de recabar la información en cada ítem aplicado.

4. Opinión general, precisar si hay relevancia:

Sin duda en cada respuesta RE, se obtuvo la información necesaria y relevante para aplicar como medida estratégica en cada una de las áreas de análisis.

Fecha: 1 de Junio 2015

Firma del experto

Anexo 12 c. Validación del instrumento por expertos

Nombre(s) y Apellido(s): Javier Andrei Muñoz Portillo

Formación académica: Estudiante de la Maestría en Administración de las Contribuciones

Experiencia en años de la profesión: 15 años

Áreas de experiencia profesional: Contabilidad, Impuestos, Auditoría

Cargo o puesto que desempeña actualmente: Jefe de Impuestos

Institución o centro de trabajo:

Datos de contacto: andrei-m11@hotmail.com

1. Opinión general, precisar si hay suficiencia:

En este concepto la suficiencia están encaminadas a las habilidades o capacidades de las personas por lo que si están dentro de este rubro las preguntas establecidas

2. Opinión general, precisar si hay claridad:

Las preguntas elaboradas dan una pauta para determinar con exactitud de que es lo que se busca en las respuestas de manera puntual

3. Opinión general, precisar si hay coherencia:

Referente a la coherencia bajo éste contexto considero que si hay una relación entre una cosa y otra.

4. Opinión general, precisar si hay relevancia:

En la formulación de las preguntas encuentro que si hay situaciones que son destacables

Fecha: 21 de mayo de 2015


Firma del experto

Anexo 12 d. Validación del instrumento por expertos**Resultado de la revisión**

Nombre(s) y Apellido(s): Fernando Ventura Santos

Formación académica: Licenciado en Contaduría

Experiencia en años de la profesión: 10 años

Áreas de experiencia profesional: Contabilidad

Cargo o puesto que desempeña actualmente: Líder contable

Institución o centro de trabajo: Odontored Seguros Dentales S.A. de C.V.

Datos de contacto: Teléfono 50800217 correos: fventura@totaldent.com.mx,
fernando.santos@odontoprev.com.mx

1. Opinión general, precisar si hay suficiencia:

Las preguntas que se plantean son suficientes para operar competentemente las variables planteadas en el caso de estudio.

2. Opinión general, precisar si hay claridad:

Existe claridad en los indicadores y las preguntas planteadas.
No contienen conceptos subjetivos o especializados que puedan ser ambiguos.

3. Opinión general, precisar si hay coherencia:

Las preguntas planteadas se relacionan adecuadamente con los indicadores, logrando la operacionalización de las variables del caso de estudio.

4. Opinión general, precisar si hay relevancia:

Los indicadores y las preguntas que se plantean son de gran importancia y significado, ya que permiten analizar las variables del caso.

Fecha: 21 de mayo de 2015



Firma del experto

Anexo 12 e. Validación del instrumento por expertos**Resultado de la revisión**

Nombre(s) y Apellido(s): Juan Navarro Cerón

Formación académica: Licenciatura en sistemas comerciales

Experiencia en años de la profesión: 1

Áreas de experiencia profesional: Ventas personales, auxiliar contable, comercialización

Cargo o puesto que desempeña actualmente: Supervisor comercial

Institución o centro de trabajo:

Datos de contacto:

1. Opinión general, precisar si hay suficiencia:

En general los reactivos presentan la suficiencia adecuada para aplicarse, con excepción de pocos casos en lo que la pregunta podría aspirar a cuestiones más específicas para su posterior análisis.

2. Opinión general, precisar si hay claridad:

La mayoría de los reactivos presentan claridad en la forma de preguntar, se es breve en lo que se desea saber y de esta manera no causa confusión en la forma de resolverlo.

3. Opinión general, precisar si hay coherencia:

Existen coherencias entre los temas y las preguntas que los constituyen, partes de un principio general y se divide en puntos específicos los cuales en un análisis y tratado de los datos podrían arrojar buenas aproximaciones del comportamiento de nuestra muestra.

4. Opinión general, precisar si hay relevancia:

Las preguntas en su mayoría son relevantes aunque en unos puntos es necesaria la verificación de si las preguntas en general por tema aportaran los resultados deseados para alcanzar los objetivos más generales, hay preguntas que podrían complementarse o bien sustituirse por otras que aporten más visión a la investigación

Fecha: 25 de mayo 2015


Firma del experto

Anexo 13. Instrumento satisfacción del paciente.

Encuesta de satisfacción.

1. ¿El trato que recibió por parte del Médico que le atendió fue? La categorías de respuesta son:

Categorías: Muy buena, buena, regular, mala y muy mala.

2. La información que le otorgó el Médico respecto a su padecimiento fue: La categorías de respuesta son:

Categorías: Muy buena, buena, regular, mala y muy mala.

3. ¿Las instalaciones donde le atendieron son?

Categorías: Muy buena, buena, regular, mala y muy mala.

4. El tiempo de espera aproximado para pasar a su consulta médica a partir de la hora de la cita fue:

Categorías: Más de 1 hora, De 30 min a 1 hora, De 15 a 30 minutos, Menos de 15 minutos

5. ¿Está satisfecho con el servicio que se le proporcionó?

Categorías: Sí, No

6. ¿Observó que algún servidor público indebidamente solicitó a un ciudadano dinero o dádivas?

Categorías: Sí, No

7. ¿Al recibir el servicio, sintió discriminación en algún momento?

Categorías: Sí, No

8. En caso de contestar afirmativamente a la pregunta anterior, por favor señale la probable causa de tal situación:

Categorías: Sí, No

Pregunta abierta

¿Qué sugiere para mejorar el servicio?

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos interna del Sistema de información - SIRI del centro de rehabilitación.