



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD EN EL  
SERVICIO EN EL HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD  
DEL BAJÍO

Tesis para obtener el título de Maestro en Administración de Personal

PRESENTA:

C.P Eric Michelini Ojeda

Directora del trabajo: Dra. Betzabeth Dafne Morales

Guanajuato, Gto, noviembre 2025

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi alma mater por ayudarme al logro de mis objetivos propuestos, desde la licenciatura y ahora en la culminación de las maestrías, de igual manera a cada uno de los maestros por guiarme en esta culminación de estudios, a mis sinodales por el tiempo brindado para el análisis y sus comentarios para poder realizar este trabajo de tesis.

A mis padres, simplemente ustedes hicieron a tres personas con valores, deseo de superación y con mucho esfuerzo sacaron a tres profesionistas adelante, siempre viendo que no nos faltara nada, en la medida de sus posibilidades, pero sobre todo con mucho amor, paciencia, (menos al enseñar matemáticas), pero al final creo que valió la pena cada esfuerzo que hicieron por nosotros, esperando jamás defraudarlos, recuerden que son todo para mis hijos, mis sobrinos mis hermanos y para mí.

Al amor de mi vida, a esa mujer extraordinaria en todos los sentidos, sé que el camino no ha sido fácil, pero al caminar a tu lado, de la mano, nada nos podrá vencer, recuerdo el curso en las instalaciones de la Ibero la dinámica que estabas atrás de mí con tus manos dando soporte en mi espalda y dijiste que siempre estarías así siendo mi soporte, gracias por todos esos momentos felices amor, la manera que en cuanto te veo sacas una sonrisa en mí, recuerdo mucho tus palabras al decirme que me elegías para estar conmigo y adopto esa frase, elijo estar siempre contigo amor, siempre juntos, en las buenas y en las mejores porque juntos no habrá malas, te amo, siempre juntos.

Mis abuelitas a esas dos mujeres incansables con carácter inquebrantable, y a la vez nobleza, por todo su apoyo y consejos muchas gracias.

Mis hermanos, que sin importar las situaciones siempre están a mi lado para apoyarme, darme un consejo, orientarme, siempre en busca de mi felicidad y mi bienestar.

Mis hijos, que son por lo que hago todo lo posible y lo imposible, para formar hombres de valores, por los que jamás me doy por vencido, buscando inculcarles el amor y la pasión para que el día de mañana sean profesionistas y hacerles ver lo importante que es crecer profesionalmente, y el día que sean padres de familia sean el ejemplo para sus hijos, los amo con todo mi ser.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
I.1 ANTECEDENTES DEL HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD DEL BAJÍO.....	7
I.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
MISIÓN.....	9
VISIÓN.....	9
VALORES.....	9
ORGANIGRAMA DEL HRAEB.....	10
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
II.1 INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SALUD.....	11
ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	11
ANTECEDENTES NACIONALES (MÉXICO).....	11
ANTECEDENTES LOCALES (GUANAJUATO).....	12
II.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
PREGUNTA CENTRAL.....	14
PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	14
HIPÓTESIS GENERAL.....	14
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	14
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	15
III.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	15
III.2. CALIDAD DEL SERVICIO EN INSTITUCIONES DE SALUD.....	16
III.3. RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DEL SERVICIO.....	17
III.4. TEORÍAS RELEVANTES.....	17
CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.....	18
IV.1. OBJETIVO DE LA ECCO.....	19
IV.2. MARCO NORMATIVO.....	19
IV.3. ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS RESULTADOS.....	20
IV.4. FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS EN LA ECCO.....	20
IV.5. SISTEMA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN, TRATO ADECUADO Y DIGNO (SESTAD).....	36

CAPÍTULO V: ESTUDIOS PREVIOS EN HOSPITALES REPECTO EL CLIMA ORGANIZACIONAL..... 41

V.1 TESIS..... 41

V.2 TESIS..... 41

V.3 TESIS..... 42

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 43

REFERENCIAS..... 47

APÉNDICES ..... 48

ANEXO 1 DECRETO DE CREACIÓN..... 48

ANEXO 2 ORGANIGRAMA..... 58

## INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional es una disciplina fundamental para comprender cómo interactúan las personas dentro de las organizaciones, cómo se estructuran los procesos internos y cómo se influye en la cultura organizacional para alcanzar los objetivos institucionales. En el sector salud, y particularmente en hospitales de alta especialidad, el estudio del comportamiento organizacional adquiere una relevancia especial, ya que impacta directamente en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el bienestar tanto del personal como de los pacientes.

El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío (HRAEB), como institución de tercer nivel, enfrenta desafíos complejos relacionados con la gestión de talento humano, la toma de decisiones clínicas y administrativas, el trabajo en equipo interdisciplinario y la adaptación constante a políticas públicas, avances tecnológicos y demandas sociales. En este contexto, comprender los factores que influyen en el comportamiento organizacional permite identificar áreas de mejora, promover un clima laboral saludable y fortalecer el compromiso del personal con la misión institucional.

Esta investigación tiene como objetivo analizar el comportamiento organizacional en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, considerando variables clave como la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación interna, la motivación y la satisfacción laboral, y su impacto en la calidad en el servicio. A través de este análisis se busca aportar elementos que permitan fortalecer las capacidades institucionales y contribuir al logro de una gestión hospitalaria más humana, eficiente y alineada con las necesidades de la población.

El presente trabajo se estructura en seis capítulos: el primero aborda el marco contextual, el segundo el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del estudio; el tercero desarrolla el marco teórico; el cuarto expone la metodología utilizada; el quinto presenta los resultados obtenidos y su análisis; y el sexto ofrece las conclusiones y propuestas derivadas de la investigación.

## CAPÍTULO I. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Toda Persona tiene derecho a la protección de la salud (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión,, 2021), por lo tanto, se debe de contar con el equipamiento e insumos médicos necesarios para la prestación de este servicio. El 29 de noviembre de 2006 el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. El Lic. Vicente Fox Quezada publica en el Diario Oficial de la Federación el Decreto de Creación del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío como Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal (Anexo 1).

El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío está integrada por un grupo de profesionales comprometidos con el deber de servir, brindando atención médica especializada en favor de la población infantil y adulta de la región del Bajío, que comprende los estados de: Guanajuato, Aguascalientes, Jalisco, Michoacán y Zacatecas. Con esto, deseamos acercar el servicio a los pacientes para que ya no tengan que acudir a los hospitales de la ciudad de México.

El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío (HRAEB), dependiente ahora del Instituto Mexicano de Seguro Social para el Bien Sestar IMSS BIENESTAR de Gobierno Federal, atiende pacientes referidos por algún hospital de segundo nivel de atención. Cuenta con varias especialidades para resolver problemas de atención médica de alta complejidad, poco comunes, que afectan a la población. Los equipos médicos permiten un diagnóstico y tratamiento seguro y oportuno. De igual forma, también se forman especialistas y se desarrolla investigación, tendiente a tratar de mejor manera a los pacientes.

El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío cuenta con una plantilla de personal de 1405 trabajadores (base y confianza), distribuidos de la siguiente manera (Tabla 1):

Tabla 1: Distribución del personal del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío

FEDERAL	EVENTUAL	IMSS BIENESTAR	REUBICADO
1223	151	27	4
1405 Plazas			

Nota: Elaboración propia con información del HRAEB

El personal se encuentra dividido por jornada laboral, las cuales son:

- a) Matutino
- b) Vespertino
- c) Nocturno A
- d) Nocturno B
- e) Jornada acumulada diurna
- f) Jornada acumulada nocturna

Con la Contingencia sanitaria del virus SARS COV-2 (COVID 19), se ha recibido el apoyo del Gobierno Federal, en primera instancia por el Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI), y posteriormente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con recurso económico para contratar a personal eventual de las ramas médica, paramédica y afín. Para el presente ejercicio fiscal 2023 el recurso disponible es de 75 millones de pesos lo que cubre la contratación de 151 personas bajo este rubro.

## **I.1 ANTECEDENTES DEL HOSPITAL REGIONAL DE ALTA ESPECIALIDAD DEL BAJÍO**

El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío (HRAEB), adscrito desde el 29 de diciembre del 2023, por decreto presidencial, publicado el 16 de diciembre de 2023 en el Diario Oficial de la Federación a los Servicios de Salud del Instituto Mexicano del Seguro Social para el Bienestar (IMSS-BIENESTAR), brinda atención médica especializada a pacientes que no tienen seguridad social, referidos por algún hospital de segundo nivel de atención de la región del Bajío (Guanajuato, Aguascalientes, Jalisco, Zacatecas, Michoacán).

Ofrece atención médica de alta especialidad, de acuerdo a una Cartera de Servicios, dirigida a pacientes pediátricos y adultos. Cuenta con médicos de diversas especialidades que otorgan sus servicios en un conjunto inmobiliario interrelacionado con las redes de atención hospitalaria de las entidades federativas de la región, las que mediante un sistema de referencia solicitan la atención en el HRAEB. Tiene capacidad resolutoria para problemas de salud de alta complejidad, muchos de ellos son poco

comunes, pero afectan de manera importante a la población. Cuenta con una infraestructura modular y recursos tecnológicos de punta y alta tecnología, que contribuyen a que se realice un diagnóstico y tratamiento eficaz y de calidad. Además, es un centro formador de recursos humanos para la salud.

El HRAEB funciona bajo un modelo de Proyecto para la Prestación de Servicios (PPS), con la participación del sector privado. La empresa ACCIONA, S.A. fue la que construyó la infraestructura del Hospital y es responsable de otorgar los servicios de apoyo (Ejemplo: limpieza, recolección de basura y manejo de desechos, estacionamiento, mensajería, fumigaciones, lavandería, ropería mantenimiento, vigilancia, seguridad, comedor. entre otros).

La gestión médica es proporcionada de manera integral por personal del Hospital, en quien recae la responsabilidad ante el usuario de los servicios. El HRAEB es un hospital diferente por el modelo de atención con el que funciona, su especialización en varias patologías (oncología, hematología, cardiología, neumología, angiología, nefrología, urología, neurología, otorrinolaringología, músculo esquelético, dermatología, genética, gastroenterología, reumatología, endocrinología, inmunología, oftalmología) y el sistema de referencia que permite sean atendidos pacientes que requieren de la alta especialidad y que por lo tanto no se les podría resolver su problema en un hospital de 2º nivel. La atención es de calidad, con trato amable y absoluto respeto. El entorno hospitalario permite crear una atmósfera de tranquilidad, seguridad y confianza.

El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío se encuentra ubicado en el municipio de León, Guanajuato, en Blvd. Milenio # 130, Col. San Carlos la Roncha, CP. 37544.



## **I.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **MISIÓN**

Otorgar atención médica de alta especialidad con calidad y seguridad, responsabilidad con personal y equipo altamente cualificado, comprometido con la enseñanza y el desarrollo de investigación.

### **VISIÓN**

Ser un hospital reconocido por su experiencia en la atención médica, generación de conocimiento a través de la investigación, así como la formación y desarrollo recursos humanos en salud.

### **VALORES**

Compañerismo: Relación de colaboración y solidaridad entre compañeros de trabajo.

Eficiencia: Buscar la optimización de los recursos disponibles.

Equidad: Promover que cada paciente y familiar reciban un trato digno y oportuno, priorizando la atención médica de acuerdo con sus condiciones de salud y sus necesidades.

Honestidad: Dirigirse en todo momento con la verdad y apegados a la normatividad y legislación vigente.

Humanismo: Conducirse en la relación con los pacientes y familiares respetando siempre su dignidad, sus derechos y valor como personas.

Responsabilidad: Asumir a cabalidad los deberes de las funciones que se tienen asignadas.

Creación de Valor: Trato humanizado, digno, con calidad, desde la recepción d ellos pacientes en la entrada del nosocomio, hasta la consulta o tratamiento a recibir, alto sentido humano, que genera en el paciente un grado de confianza, en que va a ser atendido por un profesional de la salud, en todos los ámbitos del nosocomio, desde el personal médico, paramédico, técnicos, gerencia social, administrativos etc.

## **ORGANIGRAMA DEL HRAEB**

La estructura orgánica del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío fue modificada en el ejercicio fiscal 2022, esto atendiendo a la necesidad de contar con una Dirección de Enfermería, ya que anteriormente se contaba con un nivel de subdirección de área. Con esto se buscó la actualización de los procesos internos y la relación con las demás Direcciones de área del nosocomio, aparte de que el gremio de enfermería que representa el 50% de la plantilla contara con un nivel máximo de Dirección de área.

La estructura del HRAEB, cuenta con un Director General o Titular de la Coordinación del HRAEB, de esta Dirección General, se desprenden 5 direcciones de área, para la realización de las actividades y procesos para el logro del plan anual de trabajo y plan quinquenal, las cuales son:

- Dirección Médica
- Dirección de Planeación Enseñanza e Investigación
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Enfermería

Se cuenta también con un Órgano Interno de Control dentro del Hospital, el cual, aunque se encuentra dentro del organigrama oficial, este depende de la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno.

Organigrama (Anexo 2).

## **CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **II.1 INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE SALUD**

#### **ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

a) Estudio de Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2017 publicado por Pearson): En su obra Comportamiento Organizacional, los autores destacan que, en entornos de alta presión como los hospitales, el comportamiento organizacional influye directamente en la eficiencia, la satisfacción laboral y la calidad del servicio. Señalan que factores como el liderazgo participativo y la comunicación efectiva son determinantes para el éxito organizacional.

b) Investigación de Ann McAlearney et al. (2013): Este estudio, realizado en hospitales de Estados Unidos, encontró que una cultura organizacional centrada en la seguridad del paciente mejora los resultados clínicos. La investigación resalta la importancia de la confianza, el trabajo en equipo y la retroalimentación constante.

c) Organización Mundial de la Salud (OMS): La OMS ha señalado que el clima organizacional en instituciones de salud es un factor clave para la retención de talento, la prevención del burnout y la mejora de la atención al paciente. Promueve modelos de gestión que integren bienestar laboral y calidad asistencial.

#### **ANTECEDENTES NACIONALES (MÉXICO)**

a) Estudio en el IMSS (2020): Una investigación realizada en unidades médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) reveló que el comportamiento organizacional influye en la percepción de los pacientes sobre la calidad del servicio. Se identificaron problemas de comunicación interna y liderazgo autoritario como factores que afectan negativamente la atención.

b) Tesis de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL): En esta tesis se analizó el clima laboral en hospitales públicos de Monterrey, encontrando que la motivación del

personal está estrechamente relacionada con el reconocimiento institucional y las oportunidades de desarrollo profesional.

#### **ANTECEDENTES LOCALES (GUANAJUATO)**

Aunque hay pocos estudios específicos en hospitales de Guanajuato, algunos trabajos han abordado la gestión hospitalaria y el clima organizacional en centros de salud de León y Celaya. Estos estudios destacan la necesidad de fortalecer la cultura organizacional para mejorar la atención al paciente y reducir la rotación del personal.

## **II.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

A pesar de los avances en la gestión hospitalaria, persisten desafíos relacionados con el comportamiento organizacional en instituciones de salud mexicanas. Esta investigación busca aportar evidencia empírica sobre cómo los factores organizacionales influyen en la calidad del servicio, con el fin de proponer mejoras concretas en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío

En el contexto actual de los servicios de salud en México, los hospitales enfrentan múltiples desafíos relacionados con la calidad de atención, la eficiencia operativa y la satisfacción del paciente. A pesar de los avances tecnológicos y médicos, persisten problemas estructurales que afectan el desempeño del personal de salud, tales como la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento, la comunicación deficiente y estilos de liderazgo poco efectivos.

El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, ubicado en la ciudad de León Guanajuato, no es ajeno a esta realidad. Diversos reportes internos y encuestas de satisfacción han evidenciado que la percepción de los pacientes sobre la calidad del servicio ha disminuido en los últimos años. Esto ha generado inquietudes sobre los factores internos que podrían estar influyendo en este fenómeno, especialmente aquellos relacionados con el comportamiento organizacional del personal médico y administrativo.

### **II.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

- Espacial: Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, ubicado en León Guanajuato
- Temporal: Periodo de estudio: enero - septiembre de 2023.
- Poblacional: Todo el personal del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío.

### **II.4 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

El estudio del comportamiento organizacional en instituciones de salud permite identificar áreas de mejora que impactan directamente en la calidad del servicio. Comprender cómo factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación y el clima laboral influyen en el desempeño del personal es fundamental para implementar estrategias de gestión más efectivas.

Además, esta investigación busca contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional del hospital, promoviendo un entorno laboral más saludable, colaborativo y orientado al paciente.

### **II.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la influencia del comportamiento organizacional en la calidad del servicio del personal de salud en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los principales elementos del comportamiento organizacional presentes en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, tales como motivación, liderazgo, comunicación y clima laboral.
2. Evaluar la percepción de los pacientes sobre la calidad del servicio recibido en el hospital.

3. Determinar la relación entre los factores del comportamiento organizacional y la calidad del servicio prestado por el personal de salud.

## **II.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **PREGUNTA CENTRAL**

¿De qué manera influye el comportamiento organizacional en la calidad del servicio del personal de salud en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío?

### **PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. ¿Cuáles son los principales elementos del comportamiento organizacional presentes en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, tales como motivación, liderazgo, comunicación y clima laboral?
2. ¿Cuál es la percepción de los pacientes sobre la calidad del servicio recibido en el hospital?
3. ¿Cuál es la relación entre los factores del comportamiento organizacional y la calidad del servicio prestado por el personal de salud?

## **II.7 HIPÓTESIS DEL ESTUDIO**

### **HIPÓTESIS GENERAL**

Existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional y la calidad del servicio del personal de salud en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío.

### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. Un estilo de liderazgo participativo mejora el clima organizacional y, por ende, la calidad del servicio,
2. Los pacientes perciben que la calidad en el servicio es buena y se mantiene congruente con las respuestas de aval ciudadano

3. La comunicación interna efectiva entre el personal médico y administrativo se asocia con una mayor eficiencia en la atención al paciente.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

### **III.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional se refiere al estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Analiza cómo los individuos, grupos y estructuras afectan el desempeño organizacional (Robbins, 2018, *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Pearson Educación.). En el contexto hospitalario, este concepto es crucial para entender cómo el personal de salud interactúa, se motiva y responde ante los desafíos del entorno laboral.

Principales componentes:

- Motivación: Es el impulso interno que lleva a los empleados a actuar de determinada manera. En hospitales, la motivación puede estar influida por factores como el reconocimiento, la carga laboral, el salario y el ambiente laboral.
- Liderazgo: El estilo de liderazgo influye directamente en la moral, el compromiso y la productividad del personal de salud. Un liderazgo transformacional puede mejorar significativamente el clima organizacional y con ello la atención al paciente.
- Comunicación: La comunicación efectiva entre médicos, enfermeros y administrativos es esencial para la coordinación de servicios y la atención al paciente, lo que lleva a un adecuado proceso desde la entrada en las instalaciones, consulta externa, procedimientos ambulatorios, análisis, procedimientos invasivos, hasta el diagnóstico o tratamiento de los pacientes para que sean atendidos ya que al ser un hospital de tercer nivel la carga emocional que tienen los pacientes y familiares es considerable y tener buena atención y comunicación aliviana un poco el sentir del paciente y familiares.
- Clima organizacional: El ambiente interno de la organización, ligado al grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenato 2007).

### III.2. CALIDAD DEL SERVICIO EN INSTITUCIONES DE SALUD

La calidad del servicio en salud se define como el grado en que los servicios prestados cumplen con las expectativas de los pacientes y los estándares profesionales. Incluye aspectos como la atención oportuna, el trato humano, la competencia técnica y la infraestructura. Esto es el modelo SERVQUAL y sus dimensiones son las siguientes.

Dimensiones clave:

- Tangibilidad: Instalaciones físicas, equipos y apariencia del personal.
- Fiabilidad: Capacidad de brindar el servicio prometido de manera precisa.
- Capacidad de respuesta: Voluntad de ayudar a los pacientes y brindar un servicio rápido.
- Seguridad: Conocimiento y cortesía del personal, así como su habilidad para generar confianza.
- Empatía: Atención personalizada y comprensión de las necesidades del paciente.

En el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, se lleva a cabo el Sistema de la Encuesta de Satisfacción, Trato Adecuado y Digno (SESTAD) con Aval Ciudadano. Cabe señalar que estos dos programas son federales y se llevan a cabo en las instituciones de Salud de nivel federal.

Dicha encuesta, se centra en tres principales áreas de atención, las cuales son:

- Consulta Externa
- Hospitalización
- Admisión Continua



### III.3. RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DEL SERVICIO

Diversos estudios han demostrado que un comportamiento organizacional saludable mejora la calidad del servicio en hospitales. Por ejemplo:

- Un clima laboral positivo reduce el estrés y mejora la atención al paciente.
- La motivación y el liderazgo influyen en la actitud del personal hacia los usuarios.
- La comunicación efectiva evita errores médicos y mejora la coordinación.

### III.4. TEORÍAS RELEVANTES

a) Teoría de los Dos Factores de Herzberg:

- Factores higiénicos: Salario, condiciones laborales, políticas de la empresa.
- Factores motivacionales: Reconocimiento, logro, crecimiento profesional.

b) Teoría de Maslow:

- Jerarquía de necesidades: fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. En el contexto hospitalario, esta teoría ayuda a entender qué motiva al personal de salud, como la seguridad de un trabajo bien remunerado, oportunidad de seguir creciendo profesionalmente logrando con ello autorrealizarse, la afiliación con el gremio al que pertenecen ya que el área de enfermería y médica son las que cuenta el mayor número de personal en la institución.

c) Modelo de Likert:

- Clasifica organizaciones en cuatro sistemas: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, consultivo y participativo. El sistema participativo es el más efectivo para mejorar el desempeño organizacional, ya que genera la participación del personal, aumenta la autoestima al sentirse escuchados y tomados en cuenta. |

[Office1]

## CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO[Office2][EM3]

En el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, participa activamente en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), la cual va dirigida al 100 del personal, al ser voluntaria no asegura que sea respondida por el 100% del personal, aun cuando se llevan diversas acciones para que pueda ser contestada por la mayoría del personal, las acciones llevadas a cabo son:

- Habilitar un quiosco con computadoras para que el personal que por sus funciones no tengan habilitados equipos de cómputo como pueden ser: del área médica o paramédica enfermería, etc., y tengan acceso a un equipo de cómputo.
- Apoyo en contestarla directamente en la Subdirección de Recursos Humanos
- Código QR, para ser contestada por dispositivos móviles.

La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) es un instrumento diseñado por la Secretaría de la Función Pública (SFP), hoy llamada Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno, que año con año se implementa a fin de medir la percepción de los factores que afectan positiva o negativamente el bienestar laboral del personal de las Instituciones de la Administración Pública Federal (APF). [Office4]

En consecuencia y considerando que el desarrollo de las personas servidoras públicas son pieza fundamental para contribuir al cumplimiento de la misión, visión y valores del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, el presente informe comprende un análisis de los resultados obtenidos de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional aplicada del 11 al 22 de septiembre del 2023 y dirigida a un universo de los servidores públicos. De acuerdo a los datos proporcionados a través de la SFP se registra la participación de 931 representando el 69.95%.

#### **IV.1. OBJETIVO DE LA ECCO**

El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, participa en la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2023 con el objetivo de monitorear anualmente, el sentir de los servidores públicos, la forma en que vive y percibe su ambiente de trabajo con el objeto de continuar mejorando la implementación de estrategias que permitan al personal, laborar en un clima satisfactorio que coadyuve al cumplimiento de metas institucionales.

Este año la ECCO -2023 retoma el mandato de mejorar el clima y cultura organizacional, con mayor énfasis en desarrollar proceso de cambio que incidan en el combate a la corrupción, garanticen la austeridad, fomenten los derechos humanos, la igualdad de género, la inclusión, la pertenencia cultural y el reconocimiento laboral.

#### **IV.2. MARCO NORMATIVO**

La aplicación de la ECCO se sustenta en el Artículo 55, fracción XI del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, en los numerales 59 al 62,. Sección III del Clima y Cultura Organizacional del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Cuarto objetivo prioritario del Programa Nacional de Combate a la Corrupción e Impunidad y Mejora de la Gestión Pública 2019 -2024.

### **IV.3. ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS RESULTADOS**

[HRAEB Resultados ECCO 2023 \(1\).pdf](#)

### **IV.4. FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS EN LA ECCO**

Fortalezas, el comportamiento histórico tanto del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío como de la Administración Pública Federal de los años 2019-2022, se puede observar que la Dependencia ha obtenido calificaciones en ascenso de 2019 a 2022, lo que muestra que se promueve el bienestar laboral y personal de los colaboradores, sin embargo, para el año 2023, prácticamente nos mantuvimos en el mismo índice global.

De acuerdo con el modelo Tichy en comparación con el año 2022, tuvimos un incremento en seis de los nueve cuadrantes, destacando Servicio a la Sociedad y Política de Gobierno e integridad e igualdad de género.

Por otro lado, en las áreas de oportunidad continuamos con la necesidad de atención de los cuadrantes de Profesionalización y Desarrollo, Tareas y Responsabilidades, y Gestión Pública y Transparencia, que se repitieron nuevamente como los de menor calificación en el año 2023.

El HRAEB tiene que enfocar sus esfuerzos en mejorar el Reclutamiento y Selección del personal, así como en promover el Reconocimiento de los colaboradores en beneficio de clima organizacional y evitar favoritismos entre las personas servidoras públicas.

El "modelo Tichy" se refiere principalmente a dos enfoques clave desarrollados por el teórico (Noel Tichy 1984): uno sobre la administración del cambio estratégico y otro sobre el liderazgo transformacional. El primer modelo se centra en alinear tres sistemas organizacionales (técnico, político y cultural) para enfrentar cambios, usando la misión, la estructura y los recursos humanos como herramientas de alineación. El segundo modelo, desarrollado con David Ulrich, define el liderazgo transformacional como un estilo necesario para la reinversión y revitalización de las organizaciones.

Modelo de administración del cambio estratégico

Enfoque sistémico: Tichy considera que las organizaciones son sistemas con componentes técnicos, políticos y culturales que deben estar alineados entre sí y con su entorno para tener éxito ante la incertidumbre.

Herramientas clave: Para lograr esta alineación, Tichy identifica tres herramientas fundamentales:

Misión y estrategia: Define el propósito y la dirección de la organización.

Estructura administrativa: Los procedimientos y la jerarquía que organizan el trabajo.

Prácticas de recursos humanos: La gestión del talento y las personas.

Proceso de cambio: Implica analizar los sistemas por separado, desarrollar una visión de cómo deberían estar alineados y luego crear un plan para unir los tres sistemas nuevamente.

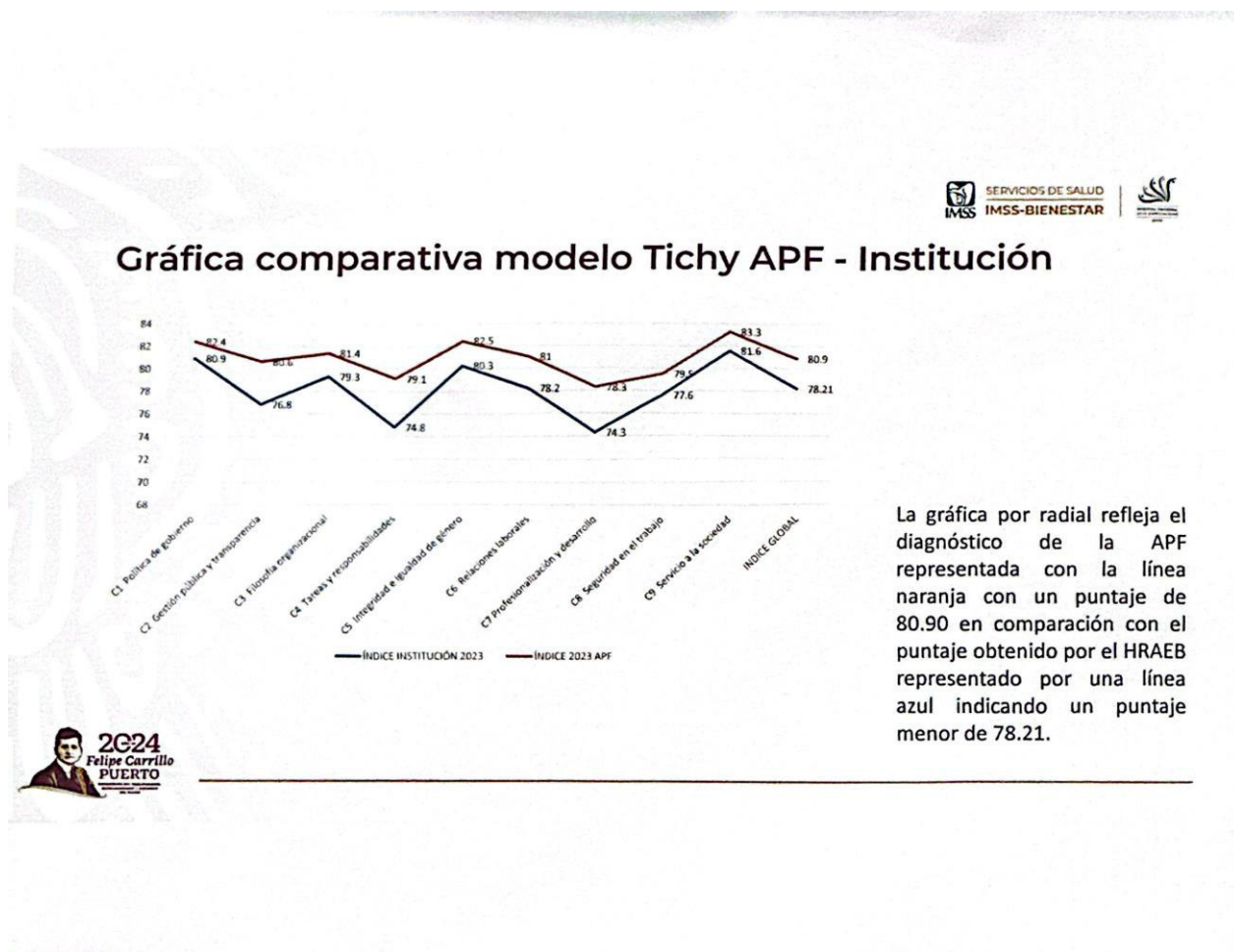
Modelo de liderazgo transformacional

Concepto: Desarrollado en colaboración con David Ulrich, este modelo propone que para que las organizaciones puedan adaptarse y reinventarse, es necesario un nuevo estilo de liderazgo que vaya más allá de los enfoques tradicionales.

Características: Se centra en líderes capaces de movilizar a las personas, proponer una visión clara y generar un cambio real.

Aplicación: Es fundamental en un entorno en constante cambio para que las instituciones políticas, sociales y empresariales se renueven y crezcan.

Gráfica comparativa modelo Tichy APF-Institución.



**De la encuesta se desprenden Objetivos específicos los cuales son los siguientes:**

- 1.- Fomentar una Cultura Institucional y clima Laboral adecuado para impactar en la percepción de las personas servidoras públicas en el HRAEB- IMSS BIENESTAR
- 2.- Promover acciones de capacitación y formación con el propósito de ampliar los conocimientos y mejorar las habilidades profesionales y personales de las y los trabajadores.
- 3.- Favorecer los aspectos motivacionales relacionados a la convivencia familiar, así como de esparcimiento de las y los trabajadores del HRAEB IMSS BIENESTAR.
- 4.- Coadyuvar con la educación financiera del personal del HRAEB IMSS BIENESTAR que les permita fortalecer su economía personal y familiar. [Office5] [EM6]

## Prácticas de Transformación

No.	Objetivos estratégicos	Práctica de transformación	Factores	Calificación	APF
1	Fomentar una Cultura Institucional y clima Laboral en el IMSS BIENESTAR para impactar en la percepción de las personas servidoras públicas del HRAEB	Difundir los Resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2023 y las PTCCO-2024 a través de la página Institucional del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, así como vía memorando a los mandos medios.	117 IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN	83.9	80.9
			463 Estoy orgullosa(o) de ser parte de mi institución.	90.8	
2	Promover acciones de capacitación y formación con el propósito de ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades profesionales y personales	Promover el respeto a la diversidad sexual en el ámbito laboral y familiar.	119 INTEGRIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN	79.9	80.9
			423 En mi institución se promueve, respeta, protege y garantiza la dignidad de todas las personas.	82.19	
3	Favorecer los aspectos motivacionales relacionados a la convivencia familiar, así como de esparcimiento de las y los trabajadores del IMSS BIENESTAR.	Difundir los eventos culturales que se realizan en la ciudad a través del programa Forum Cultural	111 CALIDAD DE VIDA LABORAL Y ESTRÉS	79.6	80.9
			429 Me siento satisfecha(o) haciendo mi trabajo.	89.74	
4	Coadyuvar con la educación financiera del personal del IMSS BIENESTAR que les permita fortalecer su economía personal y familiar	difundir y reportar el cumplimiento del curso en línea "Educación Financiera" de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEP)	114 EMERGENCIAS	74.6	80.9
			487 Actualmente, tengo los ahorros suficientes para sobrevivir durante tres meses si me quedara sin ingresos	53.94	

La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional nos sirve de base para que a través del comité mixto de capacitación (Autoridad y Sindicato), entre los meses de octubre y noviembre, elaboren, autoricen y difundan el PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN para el siguiente ejercicio fiscal, el cual es el siguiente:

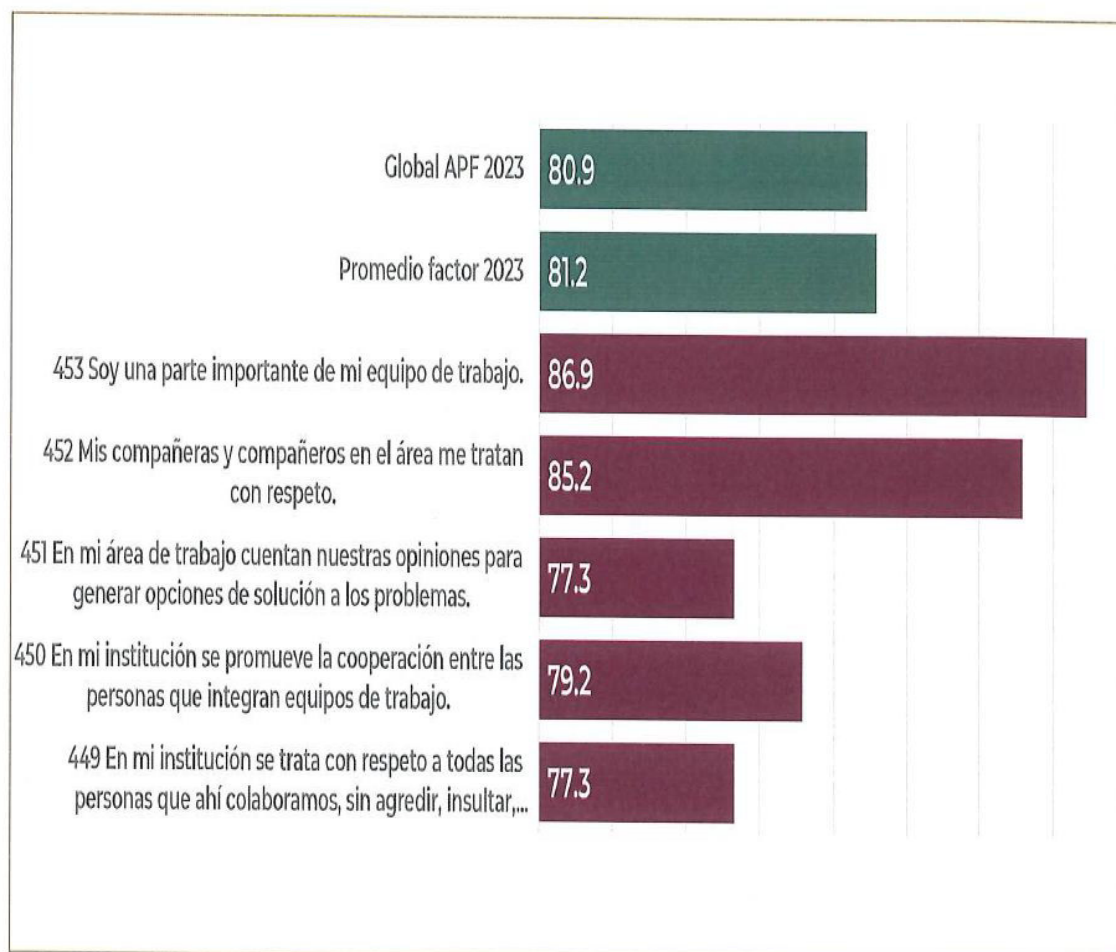
[PAC RH 2023 \(1\).xlsx](#)

**A continuación, se presentan algunos de los resultados de la ECCO y su comparativa por Dirección De Área:**



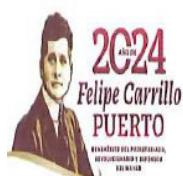
## FACTOR 126 TRABAJO EN EQUIPO /2023

### Grafica Factor - Reactivo



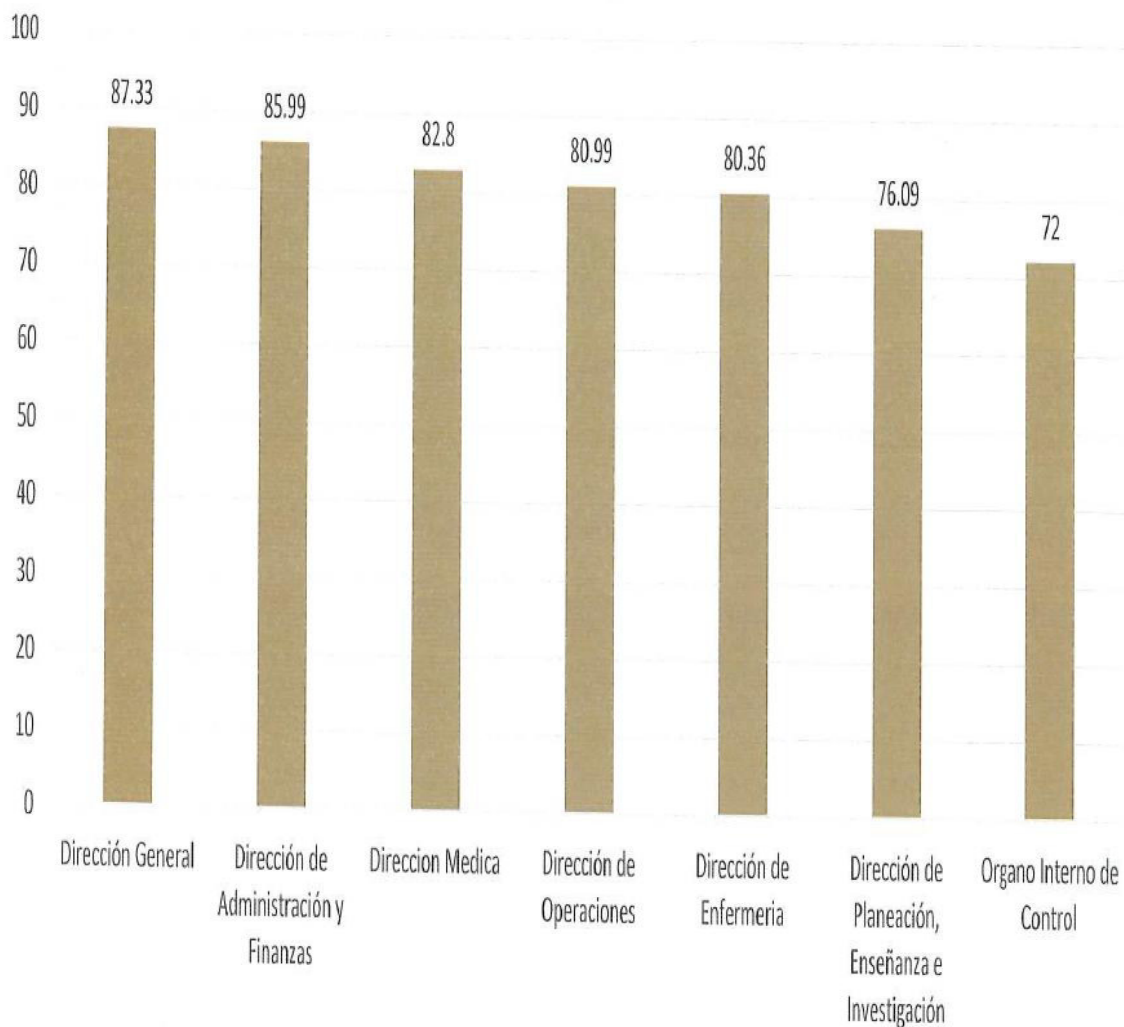
Los servidores públicos se reconocen como parte importante de su equipo de trabajo con el puntaje más alto de 86.9, pero no todos tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones con un puntaje menor de 77.3.

En este factor el HRAEB obtuvo una calificación de 81.2, 0.3 puntos por arriba del índice global de la APF.



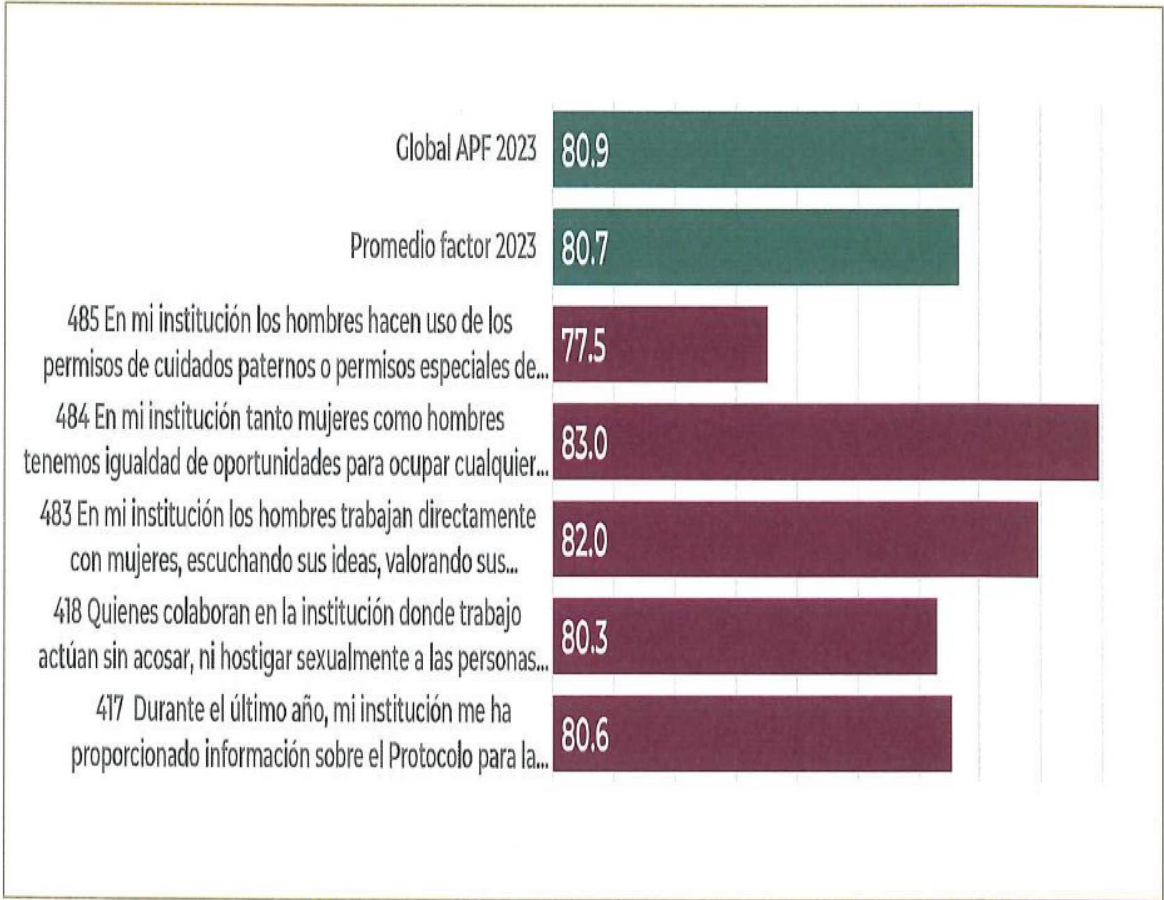


## Factor 126-Trabajo en Equipo



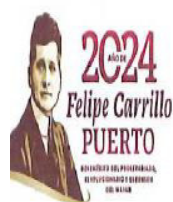
## FACTOR 118 IGUALDAD DE GENERO /2023

### Grafica Factor - Reactivo

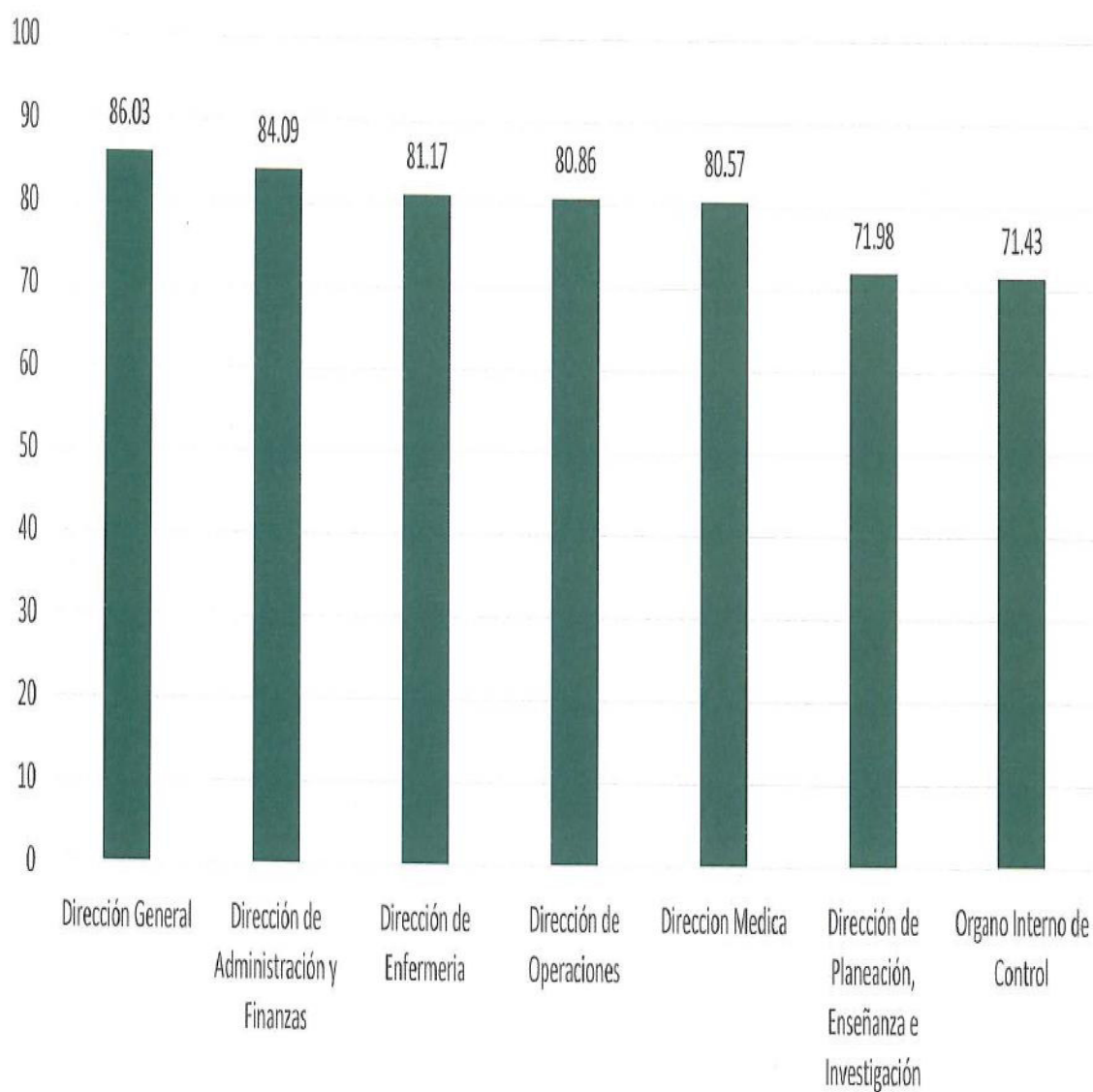


Los servidores públicos obtienen un puntaje alto de 83.00 en referencia a que reconocen que en la institución se promueve la igualdad de condiciones laborales y sin discriminación. Para el uso de permisos de cuidados paternos o especiales de cuidados libres de estereotipos de género se obtuvo un puntaje bajo de 77.5.

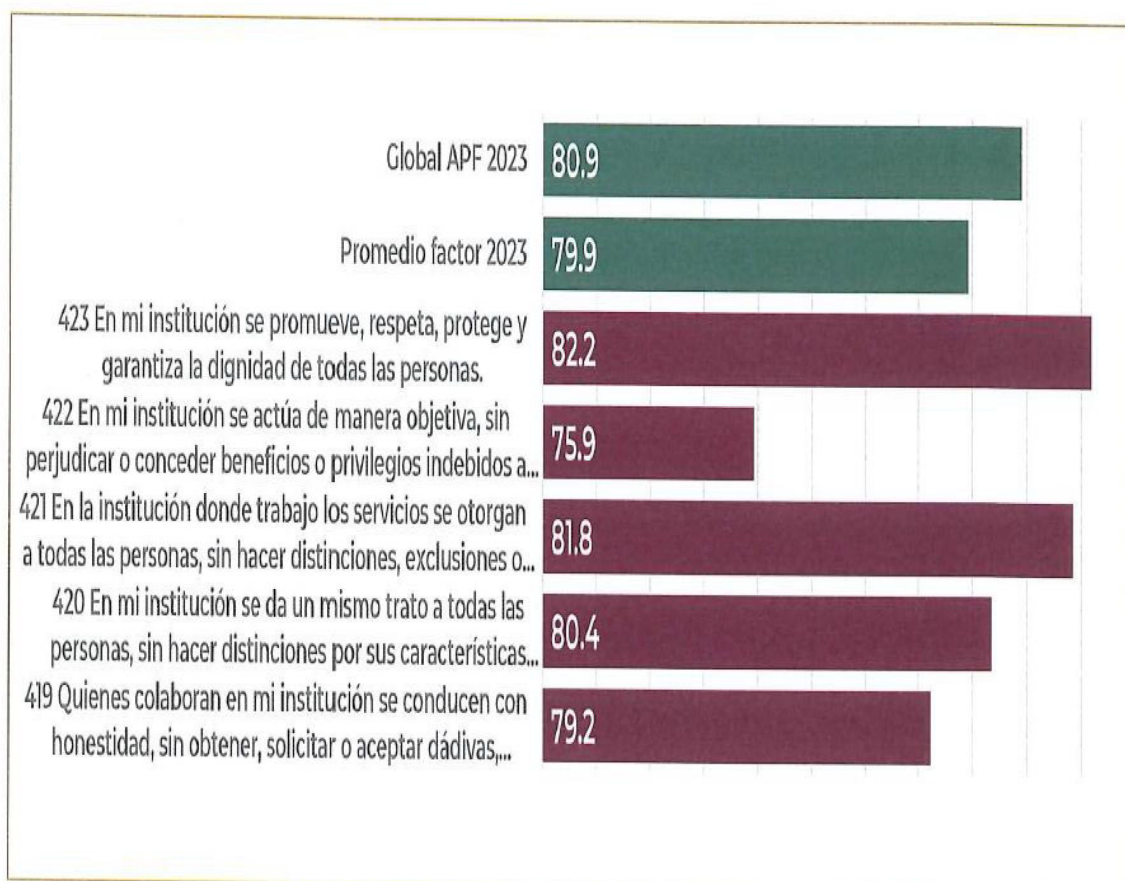
En este factor el HRAEB obtuvo una calificación de 80.7, 0.30 puntos por abajo de índice global de la APF.



## Factor 118-Igualdad de género



## **FACTOR 119 INTEGRIDAD Y NO DISCRIMINACION /2023** **Grafica Factor - Reactivo**

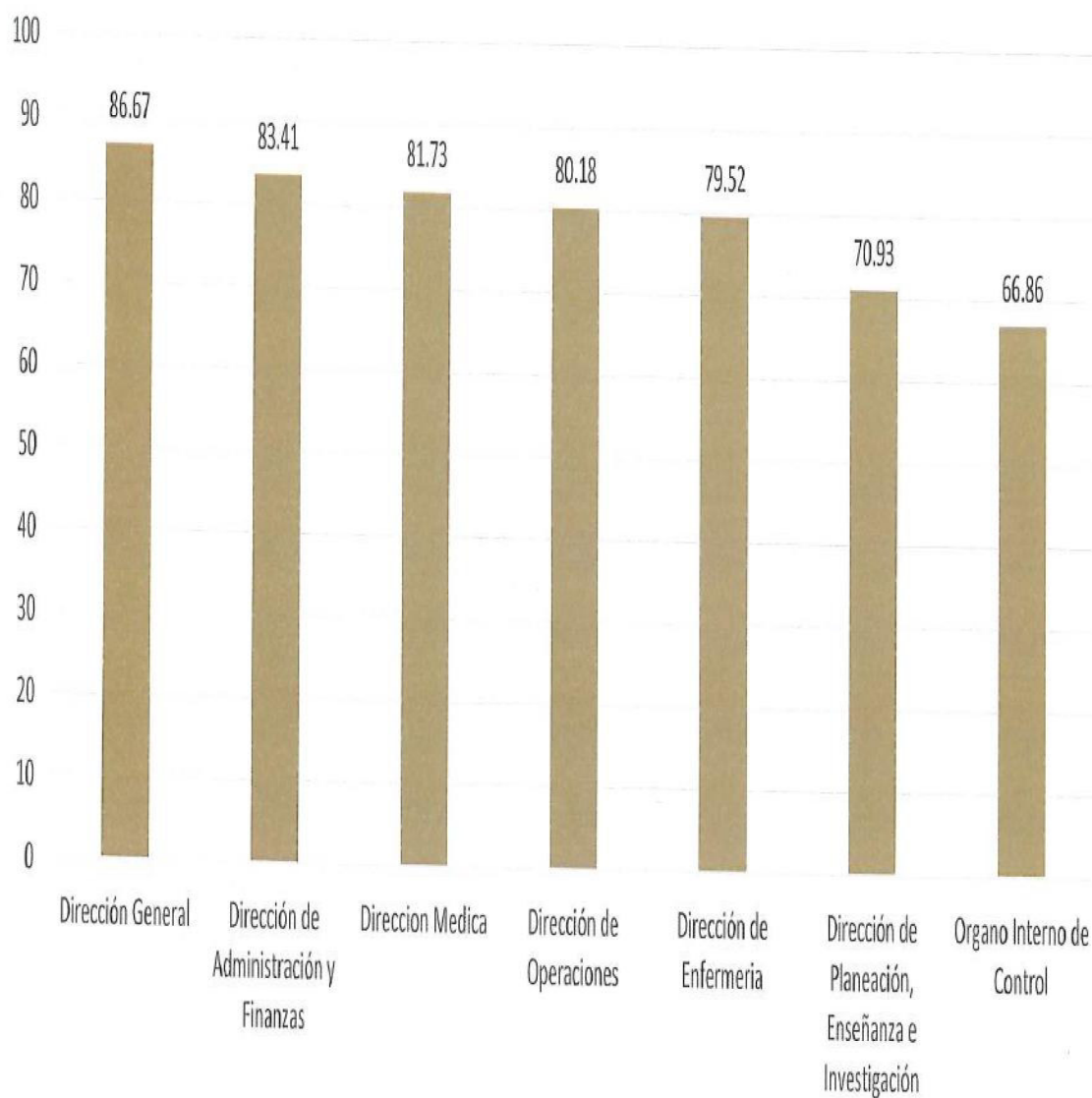


Los servidores públicos identifican que la institución promueve, respeta, protege y garantiza la dignidad de las personas sin distinción, exclusión o restricción con el puntaje más alto de 82.2. Al interior del HRAEB los servidores públicos perciben la existencia de favoritismos o trato preferencial hacia algunos empleados reflejado con un puntaje mas bajo de 75.9.

En este factor el HRAEB obtuvo una calificación de 79.9, 1 punto por abajo del índice global de la APF.

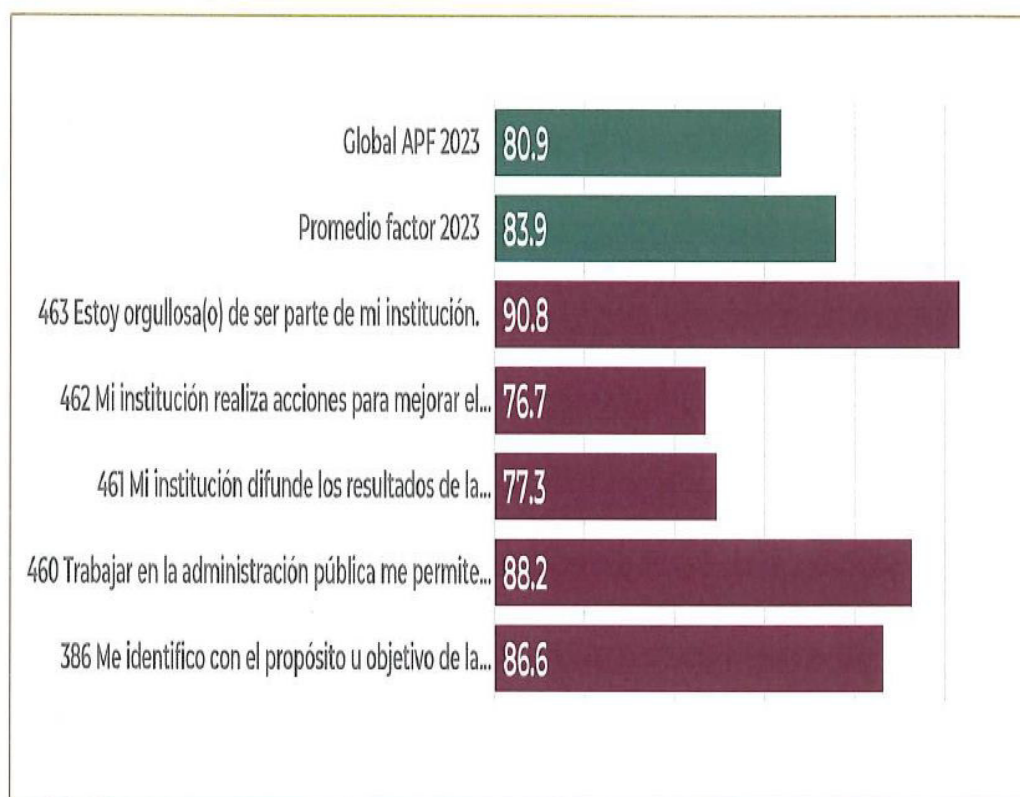


## Factor 119-Integridad y no discriminación



## FACTOR 117 IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN /2023

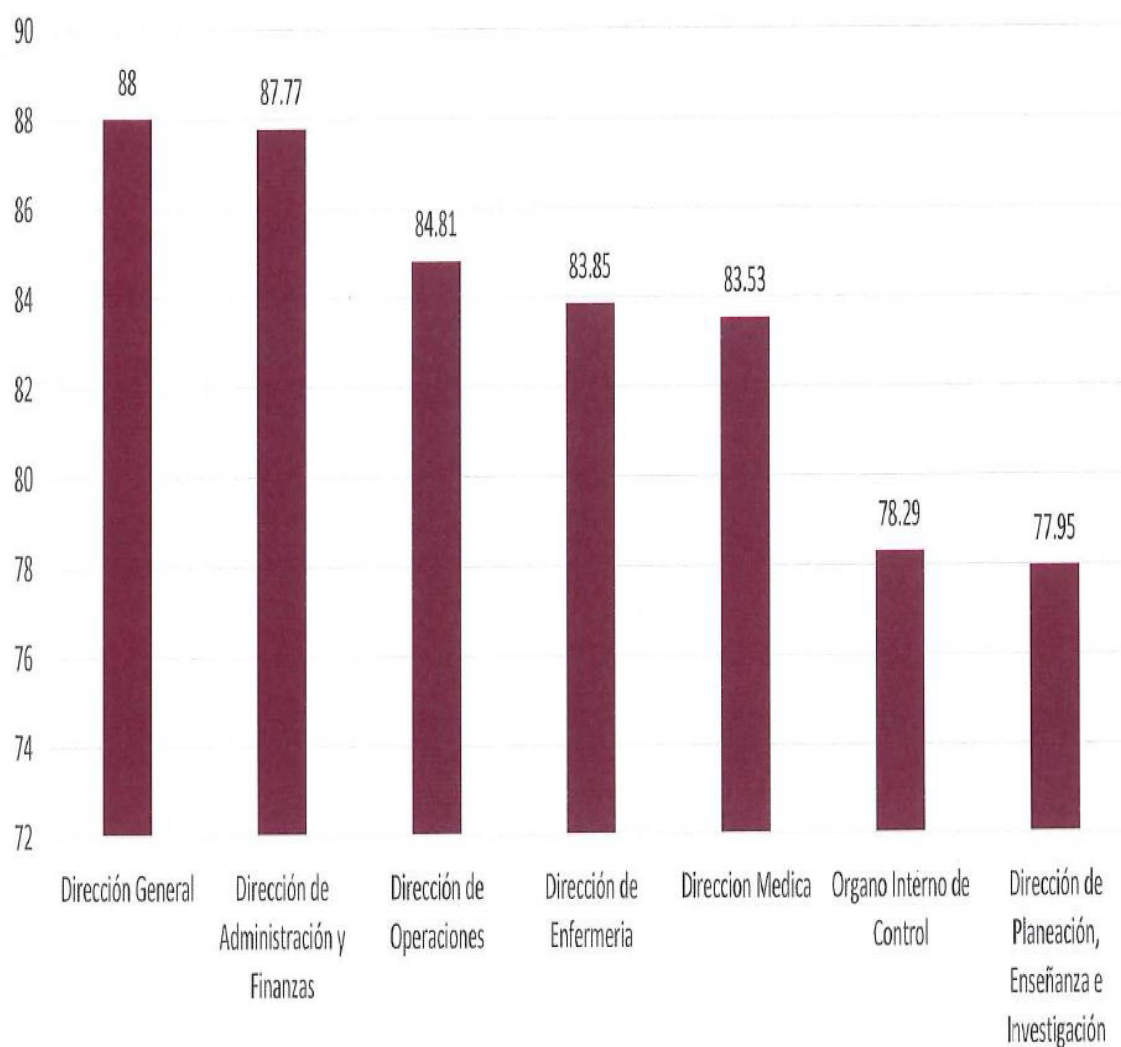
### Grafica Factor - Reactivo



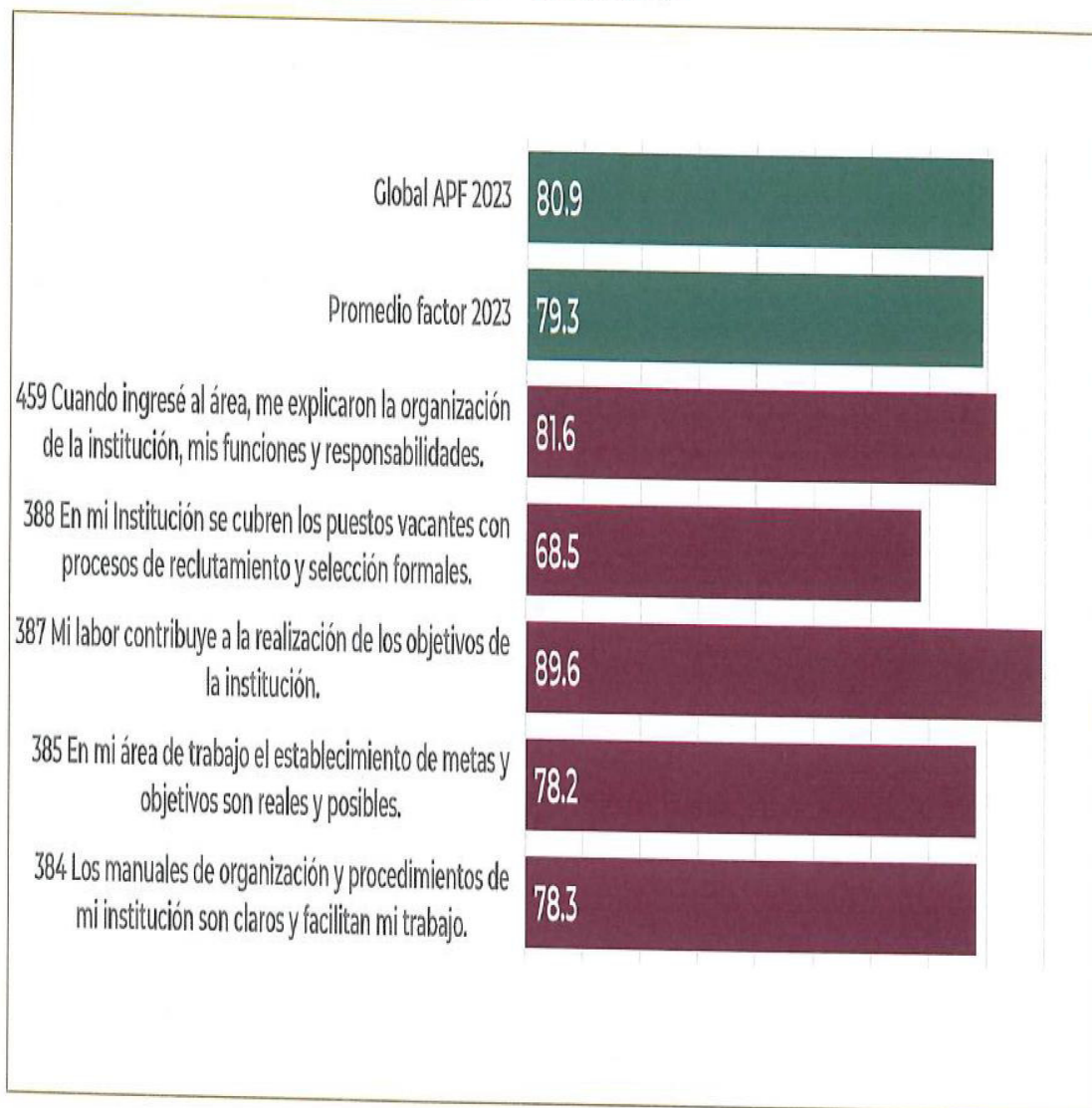
En este factor, las personas servidoras públicas reflejan un sentido de pertenencia a la institución y sentido de responsabilidad por cumplir con su trabajo al sentirse orgullosos de esta institución con una calificación de 90.8. Se detecta un área de oportunidad para implementar acciones que fortalezcan el clima laboral con una calificación baja de 76.7

En este factor el HRAEB obtuvo una calificación de 83.9,3 puntos por encima del índice global de la APF.

## Factor 117-Identidad con la Institución



## FACTOR 122 ORGANIZACION /2023 Grafica Factor - Reactivo

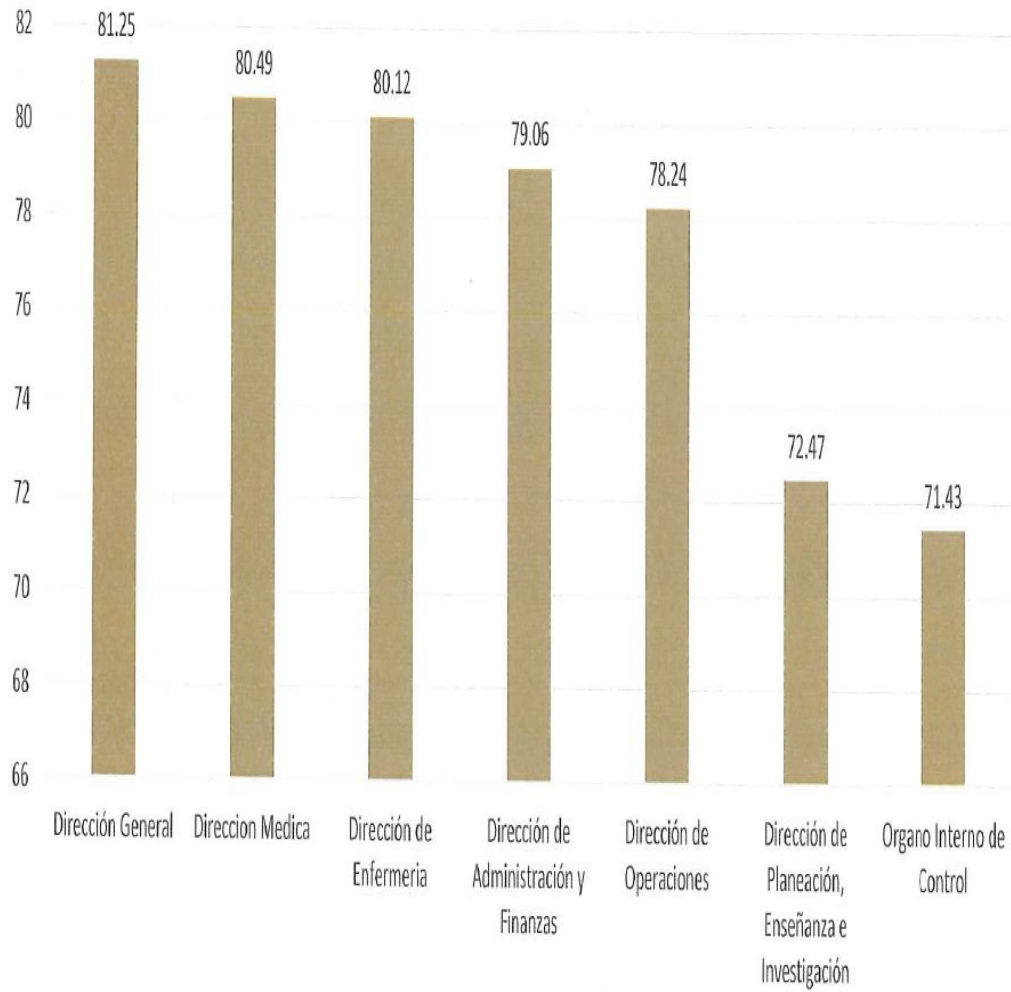


Por medio de la planificación previa las personas servidoras públicas contribuyen a la realización de los objetivos con un puntaje de 89.6. Los procesos de reclutamiento y selección se perciben como procesos informales con un puntaje de 68.5.

En este factor el HRAEB obtuvo una calificación de 79.3, 1.6 puntos por abajo de índice global de la APF.

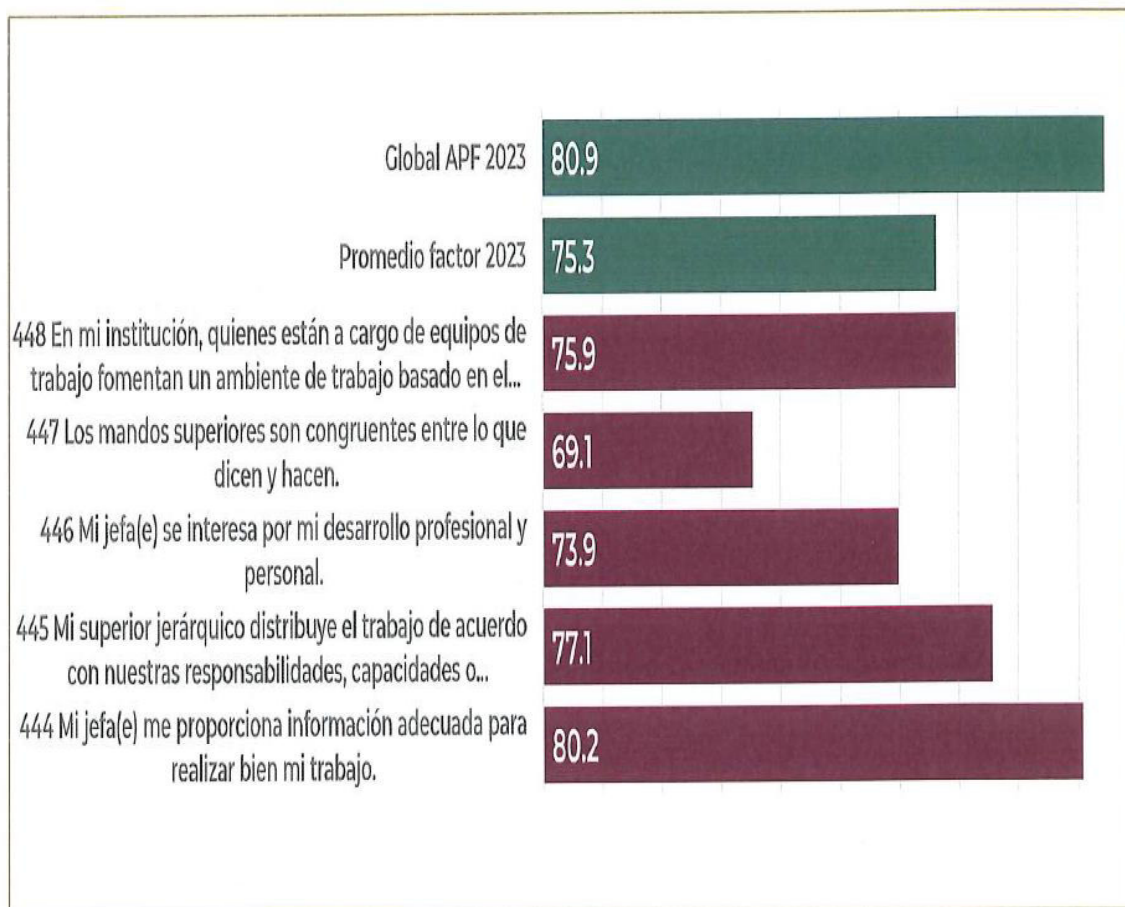


## Factor 122-Organización



## FACTOR 120 LIDERAZO /2023

### Grafica Factor - Reactivo

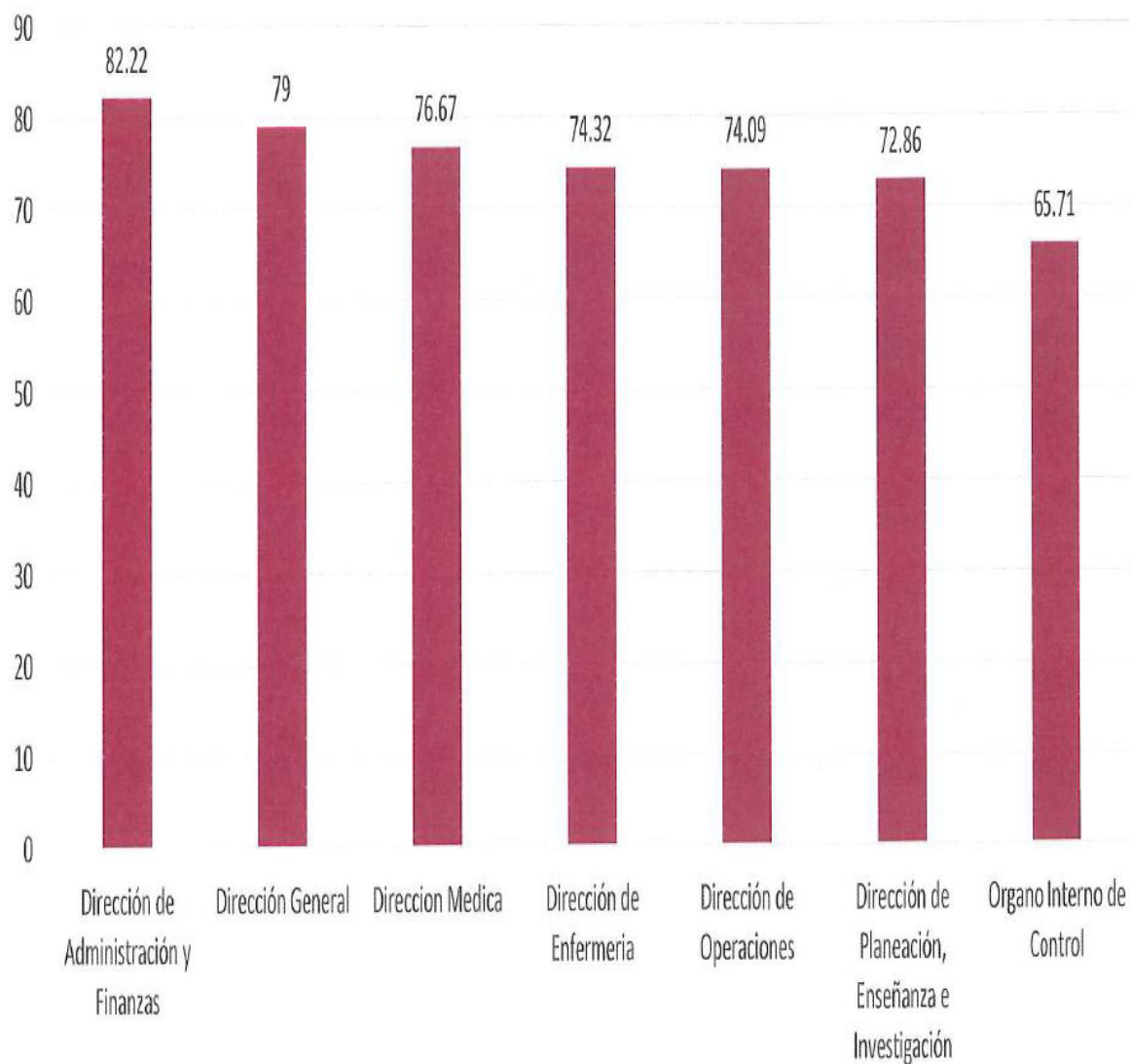


Se identifica que los jefes proporcionan información adecuada a sus subordinados para el adecuado ejercicio de sus funciones con un puntaje de 80.2 siendo la más alta, por otro lado, el de menor calificación con 69.1 puntos mencionan falta de congruencia de los jefes entre lo que dicen y hacen.

En este factor el HRAEB obtuvo una calificación de 75.3, 5.6 puntos por abajo de índice global de la APF.



## Factor 120-Liderazgo



#### **IV.5. SISTEMA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN, TRATO ADECUADO Y DIGNO (SESTAD).**

Esta encuesta se ha llevado a cabo en el interior del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío desde el ejercicio fiscal 2018 a la fecha, y es comparada con la encuesta del aval ciudadano que la realiza de manera independiente a los pacientes del Hospital, cabe señalar que estos dos programas son federales y se llevan a cabo en las instituciones de Salud de nivel federal.

Dicha encuesta, se centra en tres principales áreas de atención, las cuales son:

- Consulta Externa
- Hospitalización
- Admisión Continua

Consulta Externa. - Son todos los consultorios, a los cuales acuden los pacientes a ser atendidos por los especialistas, ya sea en consultas de primera vez o subsecuentes.

Hospitalización. - Es el área donde los pacientes permanecen en vigilancia por algún tiempo dependiendo de su padecimiento, tratamiento o procedimiento que se le haya realizado.

Admisión Continua. - Al ser un Hospital de referencia, no contamos con área de urgencia, por lo cual los pacientes son referidos de otras unidades a través del Sistema de Referencia y Contra referencia, y es la entrada de los pacientes al Hospital.

Por lo antes expuesto, son las áreas donde ingresan y egresan los pacientes y son los lugares en los cuales se realiza el Sistema de la Encuesta de Satisfacción, Trato Adecuado y Digno (SESTAD). A los pacientes directamente, si por su condición no puede responder se solicita a su familiar pueda llenar la encuesta.

El objetivo del "aval ciudadano" y el sistema SESTAD es **medir y mejorar la calidad de los servicios de salud y el trato digno hacia los usuarios**. Los avales ciudadanos, personas externas a las unidades médicas, recopilan la percepción de los pacientes mediante encuestas para identificar áreas de oportunidad y hacer seguimiento a los compromisos de mejora por parte de las instituciones.

Objetivos principales:

- **Evaluar la calidad del trato:** Medir la satisfacción de los usuarios respecto al trato digno y adecuado recibido en los servicios de salud.
- **Fomentar la participación ciudadana:** Crear un espacio donde la sociedad civil pueda expresar su voz y opinión sobre la calidad de la atención.
- **Promover la transparencia:** Hacer que los resultados de las encuestas sean públicos y comparar la percepción ciudadana con la institucional.
- **Mejorar la atención:** Identificar necesidades y expectativas de los usuarios para que puedan ser escuchadas por las autoridades de salud y servir como base para la toma de decisiones.
- **Fortalecer la confianza:** Contribuir a generar confianza entre la ciudadanía y las instituciones de salud.

La encuesta mide 6 componentes, los cuales son:

- Trato digno
- Oportunidad
- Comunicación
- Autonomía
- Financiamiento
- Calidad percibida

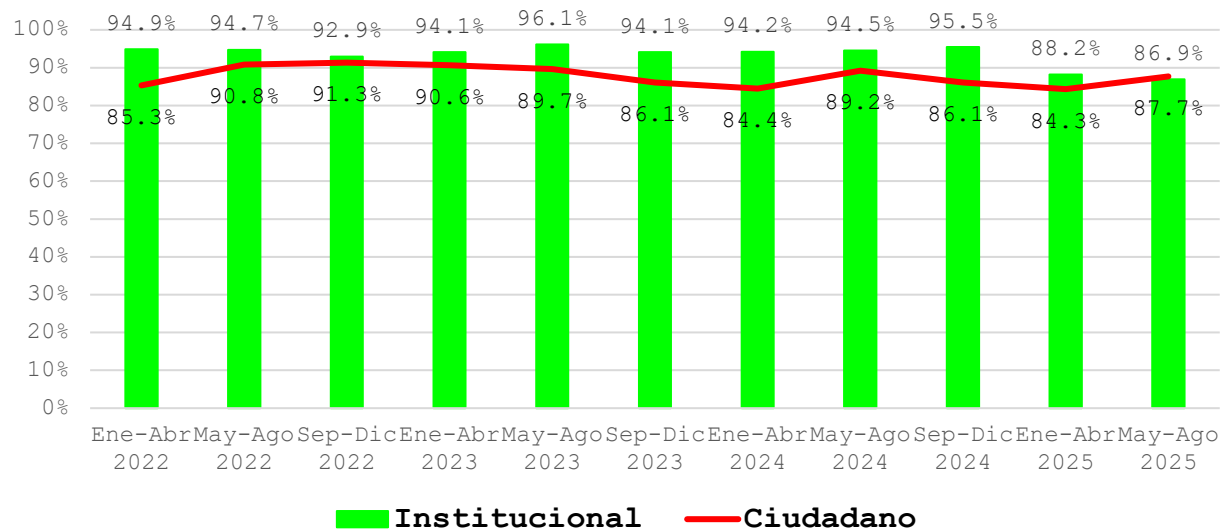
Las preguntas para las tres áreas son las siguientes:

COMPONENTE	MONITOREO INSTITUCIONAL
------------	-------------------------

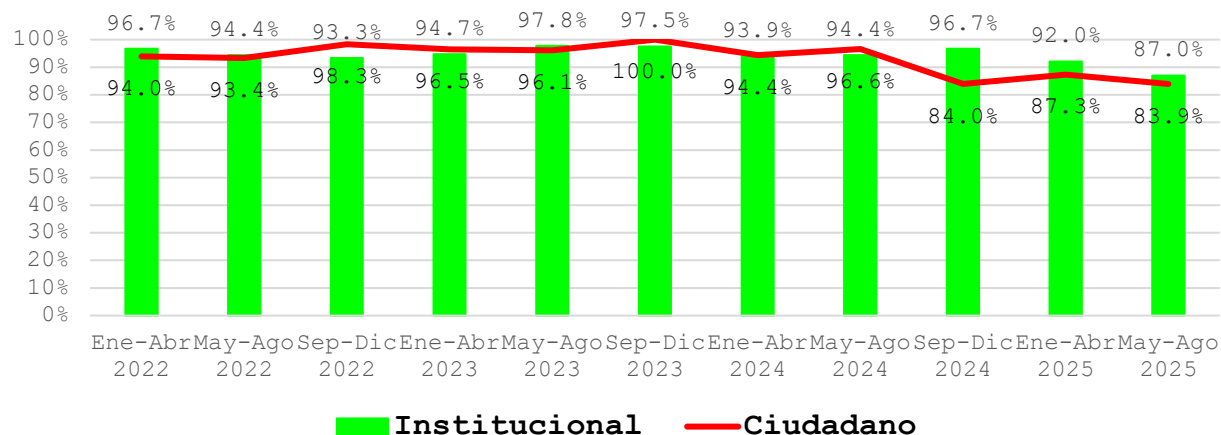
TRATO DIGNO	1	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE LOS ATENDIERON CON RESPETO DURANTE SU VISITA.
	2	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE CONSIDERAN QUE EL MÉDICO PASÓ SUFICIENTE TIEMPO CON ELLOS DURANTE LA CONSULTA.
OPORTUNIDAD	3	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON HABER TENIDO DOLOR DURANTE SU VISITA A LA UNIDAD MÉDICA.
	4	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE SU DOLOR FUE ATENDIDO.
	5	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE NO ESPERARON CUATRO SEMANAS O MÁS PARA CONSEGUIR SU CITA CON EL ESPECIALISTA.
COMUNICACIÓN	6	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE EL MÉDICO LES DIO LA OPORTUNIDAD DE HACER PREGUNTAS O COMENTAR SUS PREOCUPACIONES RESPECTO AL MOTIVO POR EL QUE ACUDIÓ A LA CONSULTA.
	7	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE EL MÉDICO LES DIO EXPLICACIONES FÁCILES DE ENTENDER.
	8	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE ENTENDIERON CÓMO TOMAR LOS MEDICAMENTOS.
	9	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE ENTENDIERON LOS CUIDADOS QUE DEBÍA SEGUIR EN SU CASA.
AUTONOMIA	10	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE EL MÉDICO AL DECIDIR SU TRATAMIENTO, TOMÓ EN CUENTA SUS NECESIDADES Y PREOCUPACIONES.
FINANCIAMIENTO	11	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE NO DEJARON DE ASISTIR A ALGUNA CONSULTA POR NO PODER PAGARLA.
	12	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE NO DEJARON DE REALIZARSE ESTUDIOS O CUMPLIR CON SU TRATAMIENTO (CIRUGÍA, REHABILITACIÓN) POR NO PODER PAGARLO EN ALGÚN MOMENTO.
	13	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON QUE NO DEJARON DE TOMAR ALGÚN MEDICAMENTO POR NO PODER PAGARLO.
	14	PORCENTAJE DE USUARIOS QUE RESPONDIERON HABER RECIBIDO TODOS LOS MEDICAMENTOS QUE NECESITABAN.
CALIDAD PERCIBIDA	15	PORCENTAJE DE USUARIOS SATISFECHOS CON LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA RECIBIDA.

Los resultados del ejercicio fiscal 2022 a la fecha se representan en las siguientes gráficas por los tres servicios: Consulta Externa, Hospitalización y Admisión Continua.

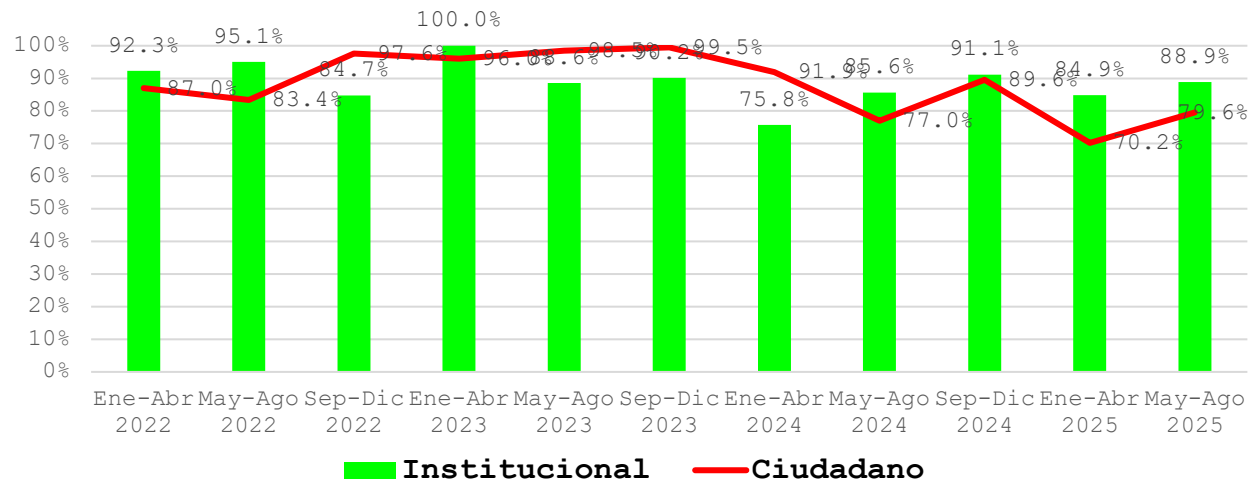
## Satisfacción, Trato Adecuado y Digno Consulta Externa



## Satisfacción, Trato Adecuado y Digno Hospitalización



## Satisfacción, Trato Adecuado y Digno Admisión Continua





## **CAPÍTULO V: ESTUDIOS PREVIOS EN HOSPITALES REPECTO EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **V.1 TESIS**

#### **“CULTURA Y MOTIVACIÓN ORGANIZACIONALES EN EL PERSONAL DEL HOSPITAL APOYO YUNGUYO, PUNO – 2020” Perú**

Esta investigación concluyó que la motivación dentro de la organización es fundamental tener una cultura organizacional firme que ayude a que los trabajadores de la Salud desarrollen de la mejor manera su trabajo y con ello la atención a los pacientes del nosocomio.

También las conclusiones arrojaron que se debe de fomentar al personal a que vea a la organización como un solo equipo, donde no existan barreras o divisiones entre las diversas áreas, departamentos o turnos, así el personal tendrá una visión similar y logros comunes. También es necesario que se formen grupos de manera voluntaria, donde hagan actividades elegidas por ellas mismas, estos clubes satisfacen necesidad de asociación y compañerismo esto motivara al personal.

Es necesario motivar al personal para que sus fortalezas surjan y se solidifiquen esto ayudara de manera positivas tanto personal y de organización, motivara las personas de alrededor.

### **V.2 TESIS**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL MILITAR ESCUELA DR. ALEJANDRO DÁVILA BOLAÑOS, MANAGUA, NICARAGUA.**

Esta investigación concluyó que el nivel de motivación que tiene el personal de enfermería que labora en el Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños resultó ser medio o poco satisfactorio, destacando que la mayor insatisfacción está en el reconocimiento a la aportación reflejando que se necesita destacar los logros del personal al cumplir con los objetivos propuestos y las metas alcanzadas.

El nivel de liderazgo que prevalece en el departamento de enfermería a pesar de estar categorizado dentro de medio o poco satisfactorio obtuvo un mayor puntaje, evidenciando que el personal reconoce el eficiente liderazgo y dirección del departamento con proyección a la satisfacción, sin embargo, se evidencia hay una decreciente en la resolución de los conflictos, el personal considera se necesita una mayor orientación para responder de forma integral a las problemáticas de cada unidad.

El nivel de reciprocidad que existe entre el personal de enfermería y el departamento de enfermería es poco satisfactorio según resultado, debe existir una mayor retribución a través de capacitaciones más continuas, sistemas de promoción, con reconocimiento al desempeño excelente de los recursos, para que el personal perciba el dar y recibir de forma positiva y equitativa.

### **V.3 TESIS**

#### **Comportamiento organizacional y la calidad de atención en el personal de salud de la Microred Ate III – Lima**

Esta investigación concluyo que el comportamiento organizacional se relaciona directa y significativamente con la calidad de atención que brinda el personal de salud de dicha Micro red Ate III- Lima.

Los procesos organizacionales se relacionan directa y significativamente con la calidad de atención que brinda el personal de salud de dicha Micro red Ate III- Lima.

Las aptitudes individuales y grupales se relacionan directa y significativamente con la calidad de atención que brinda el personal de salud de dicha Micro red Ate III- Lima.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente estudio permitió analizar la influencia del comportamiento organizacional en la calidad del servicio del personal de salud en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío. A través de la revisión teórica, el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis y el desarrollo de objetivos, se evidenció que factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación y el clima laboral tienen un impacto directo en la atención médica y la percepción de los pacientes sobre la atención recibida, esto con independencia de la carencia de los insumos médicos como medicamentos o material de curación necesarios para su tratamiento, procedimiento quirúrgico, procedimientos ambulatorios, consulta etc., el paciente y sus familiares, ven con buenos ojos que la atención brindada por el personal sea con calidad y calidez, que son atendidos y escuchados y se hace de la mejor manera posible, mantener un adecuado comportamiento organizacional dentro de la entidad, coadyuba a que el personal, brinde una atención digna a los pacientes y este lo percibe, al momento de ser atendidos en cada una de las áreas, departamentos, subdirecciones y direcciones.

De igual manera se identificó y corroboró los objetivos específicos planteados en el presente estudio, ya que se concluye que motivación, liderazgo, comunicación y clima laboral, son factores esenciales que ayudan y están relacionados en que el personal del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío otorgue un trato digno y humano a cada uno de los pacientes y sus familiares de este nosocomio, que al ser un hospital de tercer nivel la carga emocional de los pacientes es demasiado pesada y un trato digno y humano hace que se sientan escuchados y atendidos en sus dudas, preguntas, o cualquier inquietud respecto a su salud o diagnóstico dando gran énfasis a la comunicación entre el personal y entre el personal médico y los pacientes, esto ayuda a que se genera confort y una sensación de agrado entre el paciente y sus familiares, aunado a que encuentran a un personal motivado y conformes con el trabajo que desarrollan ya sea por los diversos factores como son las capacitaciones, oportunidad de crecimiento, prestaciones,

flexibilidad de horario etc., esto sumado a un liderazgo participativo por parte de los principales directivos que hacen sentir a su personal valiosos por su desempeño, generando un clima laboral idóneo para el desarrollo de sus profesión, esto se constató en el Sistema de la Encuesta de Satisfacción Trato Adecuado y Digno (SESTAD), ya que de los tres rubros evaluados nos mantenemos por arriba del estándar del aval ciudadano.

Los antecedentes revisados, tanto nacionales como internacionales, respaldan la idea de que una cultura organizacional sólida y participativa contribuye a mejorar la eficiencia, el compromiso del personal y la satisfacción del usuario. Asimismo, se identificó que la calidad del servicio no depende únicamente de los recursos materiales o tecnológicos, sino también de las relaciones humanas y del entorno laboral en el que se desempeñan los profesionales de la salud.

Por lo visto en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío. la cultura organizacional influye en los empleados al establecer un marco para el comportamiento, las interacciones y las decisiones dentro del Hospital. Una cultura sólida aumenta la productividad y el compromiso, mejora el ambiente laboral y reduce la rotación de personal, mientras que una cultura débil puede tener el efecto opuesto. Esto se logra a través de valores compartidos, comunicación abierta y un sentido de pertenencia que motiva a los empleados a alinearse con los objetivos de la compañía.

Los impactos positivos de una cultura organizacional sólida:

- **Mayor productividad:** Los empleados que se sienten valorados y alineados con la misión de la empresa tienden a ser más productivos.
- **Reducción de la rotación:** Una buena cultura promueve un sentido de pertenencia, lo que aumenta la retención de talento y disminuye los costos asociados a la contratación y capacitación y curva de aprendizaje en los procesos.
- **Mejora del clima laboral:** Un entorno de apoyo y colaboración fomenta interacciones positivas y reduce los conflictos.
- **Innovación:** Las culturas que valoran la colaboración y la comunicación abierta tienden a ser más innovadoras.

- **Aumento del compromiso:** Un sentido de pertenencia y la alineación con los valores de la empresa generan empleados más comprometidos y leales.

Los impactos negativos de una cultura organizacional débil:

- **Bajo rendimiento:** Una cultura débil o confusa puede afectar negativamente el rendimiento y la eficiencia de los empleados.
- **Desmotivación:** La falta de un ambiente de trabajo positivo puede llevar a la desmotivación y a un menor compromiso.
- **Alta rotación de personal:** Los empleados con baja moral y un sentido de pertenencia nulo son más propensos a dejar la empresa.

Cómo se transmite la cultura a los empleados:

- **Valores compartidos:** Establecer principios claros como la integridad, la innovación y la responsabilidad social crea un marco de referencia para las acciones diarias.
- **Comunicación:** Fomentar una comunicación abierta y clara, tanto entre líderes como entre equipos, es fundamental.
- **Liderazgo:** Los líderes que actúan con empatía y actúan como un ejemplo de los valores de la empresa son clave para su transmisión.
- **Ambiente de trabajo físico:** La distribución de los espacios de trabajo y sus características pueden reforzar la cultura deseada, por ejemplo, creando un entorno que fomente la colaboración.

Por lo anterior este trabajo concluye que fortalecer el comportamiento organizacional en instituciones hospitalarias es una estrategia clave para elevar los estándares de atención, reducir conflictos internos y promover un ambiente de trabajo más saludable. Se recomienda a las autoridades del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío implementar programas de desarrollo organizacional, capacitación en liderazgo y comunicación, así como mecanismos de reconocimiento y motivación para el personal[Office7].

Con base en los hallazgos obtenidos y el análisis realizado, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar el comportamiento organizacional y, en consecuencia, la calidad del servicio en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío:

1. Implementar programas de capacitación en liderazgo participativo. Fomentar estilos de liderazgo que promuevan la colaboración, la escucha activa y la toma de decisiones compartida entre el personal médico y administrativo (PAC).
2. Fortalecer la comunicación interna. Establecer canales de comunicación claros y efectivos entre los distintos niveles jerárquicos del hospital, con reuniones periódicas, buzones de sugerencias y retroalimentación continua.
3. Diseñar estrategias de motivación laboral. Incorporar incentivos no económicos como reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional, horarios flexibles y espacios de bienestar emocional.
4. Mejorar el clima organizacional. Realizar nuevamente la encuestas de clima y cultura organizacional, y aplicar medidas correctivas en áreas con altos niveles de estrés o conflicto.
5. Promover la cultura organizacional centrada en el paciente. Reforzar valores institucionales como el respeto, la empatía y la responsabilidad, integrándolos en la formación continua del personal.
6. Monitorear la calidad del servicio de forma constante. Aplicar instrumentos de evaluación como encuestas de satisfacción, auditorías internas y análisis de indicadores de desempeño para asegurar la mejora continua.

## REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17ª ed.). Pearson Educación.

McAlearney, A. S., Hefner, J. L., Sieck, C. J., & Huerta, T. R. (2013). Organizational culture and leadership in healthcare: The case of patient safety. *Journal of Health Organization and Management*, 27(1), 82–105.

Organización Mundial de la Salud. (2016). Marco para la mejora de la calidad en los servicios de salud. OMS.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.

Noel M. Tichy. *Gestión del Cambio Estratégico*. John Wiley & Sons 1983

## **APÉNDICES**

### **ANEXO 1 DECRETO DE CREACIÓN**

**ARTÍCULO 1.-** Se crea el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, como organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado a la Secretaría de Salud, que contará con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en el Estado de Guanajuato, y que tendrá por objeto proveer servicios médicos de alta especialidad con enfoque regional.

**ARTÍCULO 2.-** Corresponderá al Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, llevar a cabo las siguientes funciones:

**I.** Proporcionar los servicios médico-quirúrgicos, ambulatorios y hospitalarios de alta especialidad que determine su Estatuto Orgánico, así como aquéllos que autorice la Junta de Gobierno, relacionados con la salud. Estos servicios se regirán por criterios de universalidad y gratuidad en el momento de usarlos, fundados en las condiciones socioeconómicas de los usuarios;

**II.** Fungir como Hospital Federal de Referencia para efectos del Fondo de Protección contra Gastos

Catastróficos, dentro del Sistema de Protección Social en Salud;

**III.** Implementar esquemas innovadores de generación de recursos para incrementar su patrimonio, siempre que sean congruentes con el objeto del organismo descentralizado y con las disposiciones jurídicas aplicables;

**IV.** Formar recursos humanos altamente capacitados en el campo de las especialidades médicas con que cuenta el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío;

**V.** Diseñar y ejecutar programas y cursos de capacitación, enseñanza y especialización de personal

profesional, técnico y auxiliar en su ámbito de responsabilidad.



**VI.** Impulsar la realización de estudios e investigaciones básica, clínica y experimental relacionadas con la provisión de servicios médico-quirúrgicos de alta especialidad, que para el efecto apruebe su Junta de Gobierno;

**VII.** Apoyar, acorde con los servicios que ofrezca, la ejecución de los programas sectoriales, especiales y regionales de salud;

**VIII.** Actuar como órgano de consulta de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en su área de responsabilidad y asesorar a instituciones sociales y privadas en la materia;

**IX.** Difundir información técnica y científica sobre los avances que en materia de salud registre, así como publicar los resultados de los trabajos de investigación que realice;

**X.** Promover y realizar reuniones y eventos de intercambio científico, de carácter tanto nacional como internacional y celebrar convenios de intercambio con instituciones afines;

**XI.** Implantar esquemas de contratación de servicios profesionales y técnicos que requiera para su funcionamiento;

**XII.** Prestar servicios de alta especialidad a otros organismos, entidades o instituciones públicas y privadas que lo requieran, de acuerdo a los convenios que para el efecto celebre, y

**XIII.** Efectuar las actividades necesarias para el cumplimiento de su objeto, de conformidad con el presente Decreto, su Estatuto Orgánico y otras disposiciones legales aplicables.

**ARTÍCULO 3.-** El patrimonio del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío que se crea, se integrará de la siguiente manera:

**I.** Los bienes muebles, inmuebles y tecnología científica que reciba por cualquier medio;

**II.** Los recursos y aportaciones que le asigne el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Salud o, en su caso, que realicen los gobiernos estatales o municipales. En el caso de los gobiernos estatales, las aportaciones que realicen serán distintas de las participaciones reguladas por la Ley de Coordinación Fiscal;

**III.** Las donaciones, herencias y legados que reciba de personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, los cuales de ninguna manera podrán implicar condiciones que deformen su objeto, conforme se establece en este Decreto y en las demás disposiciones legales aplicables;

**IV.** Los subsidios, patrocínios, participaciones, cesiones de derechos y fideicomisos en los que se señale como fideicomisario al Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío;

**V.** Los ingresos que obtenga por los servicios que preste en el cumplimiento de su objeto;

**VI.** Los ingresos que pueda percibir por arrendamientos, concesiones, investigaciones, enseñanza, derechos de autor, inversiones, asesorías, entre otros.

**VII.** Las utilidades, intereses, dividendos, rendimientos y en general, los demás bienes, derechos y recursos que por cualquier título adquiera.

**ARTÍCULO 4.-** El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío que se crea contará con los siguientes órganos de gobierno y administración:

**I.** Junta de Gobierno, y

**II.** Director General.

Asimismo, el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío contará con un Patronato, cuya conformación y funciones se precisan en este Decreto.

**ARTÍCULO 5.-** La Junta de Gobierno estará integrada por:

**I.** El Secretario de Salud, quien la presidirá;

**II.** El titular de la Comisión Coordinadora de Institutos Nacionales de Salud y Hospitales de Alta Especialidad, quien fungirá como Vicepresidente;

**III.** El Secretario Técnico del Consejo Nacional de Salud;

**IV.** El Director General de Coordinación de los Hospitales Regionales de Alta Especialidad;

**V.** Un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**VI.** Un representante que, a invitación del Secretario de Salud, designe una institución de educación superior en el campo de la salud, integrante de la Administración Pública Federal, y

**VII.** Cuatro vocales, designados por el Secretario de Salud.

En todo caso, los vocales deberán ser personas con experiencia en el sector salud y ajenas al Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, y permanecerán en su cargo por cuatro años, pudiendo ampliarse la designación por un periodo igual, en una sola ocasión.

Los integrantes de la Junta de Gobierno ejercerán derecho a voz y voto, y podrán designar a su respectivo suplente para los casos de ausencia. Las ausencias del Presidente de la Junta de Gobierno serán suplidas por el Vicepresidente. Los titulares, con excepción del Presidente de la Junta de Gobierno, deberán contar con nivel jerárquico que no podrá ser inferior al de Director General o su equivalente en las entidades paraestatales.

Asimismo, los suplentes que sean designados, deberán tener nivel jerárquico mínimo de Director de Área o su equivalente.

La Junta de Gobierno contará con un Secretario y un Prosecretario, quienes serán responsables de dar seguimiento a los acuerdos de ésta. Los Secretarios de Salud de los Estados de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Zacatecas; un representante del Gobierno del Estado de Guanajuato; el Director General del organismo, y el Presidente del Patronato, serán invitados permanentes de la Junta de Gobierno, en donde participarán con derecho a voz. La Junta de Gobierno podrá invitar a cualquier persona, dependencia o entidad, para tratar asuntos específicos o transitorios, y para revisar o desahogar tareas específicas.

**ARTÍCULO 6.-** La Junta de Gobierno tendrá las siguientes atribuciones indelegables, además de las

establecidas en el artículo 58 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales:

**I.** Establecer, en congruencia con los programas sectoriales, especiales y regionales, las políticas generales y definir las prioridades a las que deberá sujetarse el Hospital

Regional de Alta Especialidad del Bajío, principalmente en los aspectos relativos a productividad, investigación, desarrollo tecnológico y administración general;

**II.** Aprobar los programas y presupuestos del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, así como sus modificaciones, en los términos de la legislación aplicable;

**III.** Aprobar de conformidad con su presupuesto autorizado, la estructura orgánica no básica, así como la plantilla de personal del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, y las modificaciones que procedan;

**IV.** Analizar y aprobar, en su caso, los informes periódicos que rinda el Director General, con la intervención que corresponda a los comisarios;

**V.** Aprobar anualmente, previo informe de los comisarios y dictamen de los auditores externos, los estados financieros del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío;

**VI.** Fijar un sistema de estímulos al desempeño para el personal que labora en el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;

**VII.** Nombrar y remover, a propuesta del Director General, a los servidores públicos del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inmediatas inferiores a la de aquél y concederles licencias de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;

**VIII.** Aprobar la fijación de los sueldos y prestaciones de los servidores públicos del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, conforme a lo que señale su Estatuto Orgánico y a las disposiciones jurídicas aplicables;

**IX.** Autorizar la creación de Comités de Apoyo, de carácter permanente o transitorio;

**X.** Designar y remover, a propuesta de su Presidente, a quienes en su caso funjan como miembros del Patronato y al Secretario de la propia Junta, de entre personas ajenas al Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío; asimismo, podrá nombrar y remover, a propuesta del Director General, al Prosecretario de la misma;

**XI.** Aprobar la creación de nuevas áreas de investigación y servicios, previo estudio de necesidades y factibilidad para ello;

**XII.** Aprobar el Estatuto Orgánico, los manuales de organización específicos, los manuales de procedimientos y los de servicios al público, y

**XIII.** Las demás que señalen las disposiciones legales aplicables.

**ARTÍCULO 7.-** La Junta de Gobierno del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, celebrará sesiones ordinarias por lo menos cuatro veces al año y las extraordinarias que proponga su Presidente, de acuerdo al procedimiento que se establezca para tal efecto en el Estatuto Orgánico.

En caso de que el Presidente no convocara a sesión en las ocasiones establecidas, podrá convocarse a la misma con el acuerdo favorable de al menos cuatro de sus integrantes. Para que la Junta de Gobierno sesione válidamente, se requiere la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros, siempre que se encuentren presentes la mayoría de los representantes de la Administración Pública Federal. Las resoluciones de la Junta de Gobierno se tomarán por mayoría de los miembros presentes; en caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

**ARTÍCULO 8.-** La designación del Director General se realizará conforme a lo dispuesto por el artículo 21 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. El Director General contará con la estructura que sea autorizada por la Junta de Gobierno de conformidad con el presupuesto que se autorice para tal efecto.

**ARTÍCULO 9.-** El Director General deberá cubrir los requisitos señalados en el artículo 21 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Para su nombramiento, se procurará que posea título universitario y diplomado, especialización, maestría o doctorado en administración, gestión de hospitales o en salud pública.

**ARTÍCULO 10.-** El Director General del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío tendrá las siguientes atribuciones, además de las establecidas en los artículos 22 y 59 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales:

**I.** Vigilar que las actividades del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío se desarrollen en

congruencia con los programas sectoriales, especiales y regionales, en su caso, relacionadas con la

productividad, investigación, desarrollo tecnológico y administración general;

**II.** Celebrar y otorgar toda clase de actos y documentos inherentes al objeto del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío;

**III.** Ejercer las facultades de dominio, administración, pleitos y cobranzas, aún aquellas que requieran cláusula especial; tratándose de actos de dominio, se requerirá de la autorización previa de la Junta de Gobierno;

**IV.** Formular denuncias, querellas y otorgar el perdón legal;

**V.** Ejercitar y desistirse de acciones judiciales, inclusive del amparo;

**VI.** Comprometer asuntos en arbitraje y celebrar transacciones en materia judicial;

**VII.** Otorgar poderes generales y especiales con las facultades que le competan. Su otorgamiento y validez se sujetarán a lo establecido en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales;

**VIII.** Sustituir y revocar poderes generales o especiales;

**IX.** Ejecutar las decisiones de la Junta de Gobierno;

**X.** Ejercer el presupuesto del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío con sujeción a las disposiciones legales y administrativas aplicables;

**XI.** Presentar a la Junta de Gobierno, para su aprobación, el Estatuto Orgánico, los manuales de organización específicos, los manuales de procedimientos y los de servicios al público;

**XII.** Presentar a la Junta de Gobierno los proyectos de programas, informes y estados financieros del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío y los que específicamente le solicite aquélla;

**XIII.** Someter a la consideración de la Junta de Gobierno, para su aprobación, el tabulador de cuotas por los servicios que otorgue el Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío con la intervención que corresponda a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**XIV.** Presidir el Consejo Técnico Consultivo;

**XV.** Proponer ante la Junta de Gobierno al Prosecretario de la misma, y

**XVI.** Las demás que le otorgue la Junta de Gobierno y las disposiciones jurídicas aplicables.

**ARTÍCULO 11.-** El Director General durará en su encargo cinco años y podrá ser designado para cubrir otro período igual, por una sola ocasión, acorde con la evaluación de su desempeño conforme a las reglas que fije para el efecto la Junta de Gobierno.

**ARTÍCULO 12.-** El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío contará con un Patronato, que estará integrado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y por los Vocales que designe la Junta de Gobierno, entre personas de reconocida honorabilidad, pertenecientes a los sectores social y privado o de la comunidad en general, con conocimiento y vocación de servicio en instituciones hospitalarias.

**ARTÍCULO 13.-** El Patronato auxiliará al Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío y tendrá las siguientes funciones:

**I.** Apoyar las actividades del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío y formular sugerencias

tendientes a su mejor funcionamiento;

**II.** Contribuir a la obtención de recursos que permitan el mejoramiento de la operación del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío y el cumplimiento cabal de su objeto;

**III.** Promover la participación de la comunidad en labores de voluntariado social, que coadyuve en los programas de promoción y mejoramiento de la salud individual o colectiva, de prevención de enfermedades y accidentes, de prevención de invalidez y de rehabilitación de discapacitados, y

**IV.** Las demás que sean necesarias para el ejercicio de las facultades anteriores y las que expresamente le encargue la Junta de Gobierno.

**ARTÍCULO 14.-** Los cargos de los miembros del Patronato serán honoríficos, por lo que no recibirán retribución, emolumento o compensación alguna.

**ARTÍCULO 15.-** El Consejo Técnico Consultivo del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, será un órgano de consulta encargado de asesorar al Director General en las labores técnicas de la institución y de asegurar la continuidad en el

esfuerzo de renovación y progreso científico. El cargo de consejero será de carácter honorífico, por lo que no recibirá retribución, emolumento o compensación alguna. Su integración, organización y funcionamiento se determinarán en el Estatuto Orgánico.

**ARTÍCULO 16.-** El Consejo Técnico Consultivo podrá:

- I. Proponer al Director General la adopción de medidas de orden general, tendientes al mejoramiento técnico operacional del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, cuando sea requerido al efecto;
- II. Opinar sobre los programas de enseñanza e investigación del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, y
- III. Realizar las demás funciones que le confiera el Estatuto Orgánico o el Director General, por acuerdo de la Junta de Gobierno.

**ARTÍCULO 17.-** El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío contará con un órgano de vigilancia, el cual estará integrado por un Comisario Público Propietario y un Suplente, designados por la Secretaría de la Función Pública, y tendrá las atribuciones que le confiere la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y demás disposiciones legales aplicables.

**ARTÍCULO 18.-** El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío contará con una Contraloría Interna, Órgano Interno de Control, al frente de la cual su titular designado en los términos del artículo 37, fracción XII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en el ejercicio de sus facultades, se auxiliará por los titulares de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades, designados en los mismos términos. Los servidores públicos a que se refiere el párrafo anterior, en el ámbito de sus respectivas competencias, ejercerán las facultades previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y en los demás ordenamientos legales y administrativos aplicables, conforme a lo previsto en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública. Las ausencias del titular del Órgano Interno de Control, así como las de los titulares de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades, serán suplidas conforme a lo previsto en el Reglamento Interior de la Secretaría mencionada.



**ARTÍCULO 19.-** Los programas del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío se planearán y conducirán con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, debiendo elaborar los programas, presupuestos de acuerdo con las asignaciones de gasto financiamiento que para estos efectos dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y una vez aprobados por la Junta de Gobierno, deberán ser remitidos a dicha dependencia a través de la coordinadora de sector.

**ARTÍCULO 20.-** Las relaciones laborales del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío y sus trabajadores, se regirán por lo dispuesto en el artículo 123 constitucional y su respectiva Ley Reglamentaria. Adicionalmente, podrán implementar esquemas flexibles de contratación para el personal que les preste servicios de manera itinerante, por lo que podrán celebrar contratos o convenios con prestadores de servicios diversos que podrán ser personas físicas o morales, para lograr el cumplimiento de su objeto, de acuerdo a las disposiciones jurídicas aplicables.

**ARTÍCULO 21.-** El Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío, de acuerdo a sus objetivos, prioridades y planeación, implantará un modelo de gestión con esquemas innovadores para la prestación de los servicios de atención médico-quirúrgica de alta especialidad, servicios de apoyo a familiares, soporte administrativo y jurídico, siempre vinculados con el Sistema Nacional de Salud, y de conformidad con los lineamientos y disposiciones que al efecto emita la Secretaría de Salud. Los manuales de operación y procedimientos del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío deberán ser elaborados con apego estricto al citado modelo de gestión. Asimismo, se elaborará un plan de estímulos para el personal que deberá contener incentivos al desempeño y procurará su profesionalización.

## **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**SEGUNDO.-** La sesión de instalación de la Junta de Gobierno se realizará dentro de los treinta días naturales siguientes a la entrada en vigor del presente Decreto, y en este acto

se designará al Director General, así como la aprobación del calendario de las sesiones subsecuentes.

**TERCERO.-** La Junta de Gobierno del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío expedirá su Estatuto Orgánico en un plazo no mayor de sesenta días naturales, contados a partir de la entrada en vigor de este Decreto.

**CUARTO.-** La operación del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío se cubrirá con recursos del presupuesto autorizado para la Secretaría de Salud. Dado en la Residencia del Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintisiete días del mes de noviembre de dos mil seis.- **Vicente Fox Quesada.-** Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, **José Francisco Gil Díaz.-** Rúbrica.- El Secretario de la Función Pública, **Eduardo Romero Ramos.-** Rúbrica.- El Secretario de Salud, **Julio José Frenk Mora.-** Rúbrica.

## ANEXO 2 ORGANIGRAMA

### ORGANIGRAMA

