

LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

CARLOS A. FRANCO G.

Profesor titular, Director del Programa de Maestría en Administración, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
cf.mba@icesi.edu.co

ANTONIO JOSÉ REYES S.

M.D. M.B.A. Médico Cirujano, Otorrinolaringólogo, Centro Médico Imbanaco, Cali, Colombia.

Fecha de recepción: 10-9-2002

Fecha de aceptación: 27-1-2003

RESUMEN

El trabajo en equipo se ha empleado con el fin de resolver diversos problemas para ayudar a las organizaciones a conseguir sus objetivos organizacionales. En este artículo discutimos una aplicación en la cual se utilizan equipos de trabajo para crear rasgos que ayuden a una compañía a diferenciarse de otra.

Se utilizan algunas herramientas para establecer dicha diferenciación en un proveedor de servicios de salud en donde la competencia es particularmente crítica debido a regulaciones gubernamentales.

Los resultados presentados pueden extenderse a otro tipo de organizaciones en negocios y contextos diferentes.

PALABRAS CLAVES

Diferenciación, equipos, competitividad, equipos de alto desempeño, aplicaciones de equipo, aprendizaje organizacional.

Clasificación: A

ABSTRACT

The team work has been employed to deal with different problems in different contexts to help achieve the goals of the organization.

In this paper we discuss an application in which teams are used to create traits to differentiate a company from another.

Some tools are used to establish the differentiation mechanism in a health care provider where competi-

tion is particularly tight due to government regulations.

The results can be applied however to other companies in different business and contexts.

KEY WORDS

Differentiation, teams, competitiveness, high performance teams, team applications, organizational learning.

INTRODUCCIÓN

Los equipos de trabajo se han empleado en diversos aspectos y contextos, con el fin de contribuir a lograr los objetivos que la organización se propone, desde obtener mejoras sustanciales en los procesos operativos y administrativos, hasta alcanzar cambios radicales en la cultura y en la estructura de las organizaciones.

Estos equipos adoptan formas específicas de acuerdo con la complejidad de las tareas que se quieran realizar o los resultados motivacionales que se pretenda lograr, destacándose entre otras las de los equipos funcionales o interfuncionales, los equipos para tareas o proyectos específicos y los equipos autodirigidos o autónomos.

Esta última configuración ha sido empleada con el fin de simplificar las estructuras organizacionales, descentralizar los procesos de toma de decisiones, aumentar la participación de los empleados y aproximarse más al cliente, pudiendo responder con mayor flexibilidad a los cambios de un entorno dinámico.

En este artículo se describe una aplicación reciente de este esquema, encaminada a diferenciar el servicio que ofrece un destacado centro médico de la ciudad de Cali, en Colombia, que ha logrado posición de liderazgo en la prestación de servicios de salud y que continuamente introduce innovaciones de diversa índole para lograr una posición competitiva privilegiada.

En esta organización se han conformado grupos de médicos que poseen estructuras asimilables a las de los equipos autodirigidos, para atender los casos de patologías médicas com-

plejas que por su naturaleza requieren el concurso de diferentes especialistas o personal paramédico, en donde el enfoque tradicional que caracteriza las patologías simples, mediante la atención de un especialista, no satisface las expectativas del cliente.

En este trabajo se han evaluado algunos grupos de esta institución para determinar si con su forma de operar contribuyen a diferenciar los servicios que la institución ofrece y con el fin de desarrollar posteriormente metodologías que les permitan aumentar su productividad y mejorar su percepción ante los clientes que requieren sus servicios. De esta forma sería posible, en un futuro, reenfocar los servicios que algunos grupos prestan y crear algunos otros para reforzar la estrategia de posicionamiento de la organización.

Los resultados obtenidos revelan que los grupos analizados poseen las características, propias de los equipos autodirigidos, que sus resultados pueden mejorarse y que su incorporación a la organización aumenta positivamente la percepción del servicio por parte de los usuarios, contribuyendo así al proceso de diferenciación.

La metodología aquí descrita puede extenderse para aplicarla a otros productos y servicios sin ninguna pérdida de generalidad.

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Se entiende por diferenciación la acción que emprende una empresa con el fin de introducir un conjunto de

atributos significativos para distinguir su oferta de la competencia.¹

La oferta se puede diferenciar en diversas dimensiones tales como el producto, los servicios, el personal, la

imagen y los canales. En la tabla siguiente se describen las variables de cada dimensión que se pueden enfatizar, exceptuando la de los canales pues no se aplica en este caso.

Producto	Servicios	Personal	Imagen
Versiones	Entrega	Competencia	Símbolos
Nivel de calidad	Instalación	Cortesía	Medios
Uniformidad	Formación	Credibilidad	Atmósfera
Dotación	Asesoría Técnica	Confianza	Acontecimientos
Fiabilidad	Reparación	Responsabilidad	
Reparabilidad	Otros	Comunicación	
Estilo			

Es conveniente aclarar que las dimensiones de la diferenciación no deben confundirse con el bien que se intenta diferenciar. En todo bien existirán dichas dimensiones, independientemente de si este es un producto o un servicio. Las posibilidades de diferenciación en la dimensión producto varían mucho, dependiendo del producto o servicio que se deba considerar.

En un extremo tenemos los que son muy estandarizados y permiten muy pocas variaciones, como es el caso del cemento o el de la aspirina. En el otro extremo se ubican aquellos en que se pueden encontrar formas numerosas de diferenciación, como por ejemplo los aparatos de música y las prendas de vestir. Para una discusión más a fondo de esta temática en cada una de las restantes dimensiones nos podemos remitir a Kotler.²

En nuestro caso, el bien en cuestión es la salud del usuario en lo pertinente a una patología compleja como es el caso de la cirugía cardiovascular o artroscópica o los implantes articulares. Este tipo de producto se puede diferenciar en todas las dimensiones de la tabla anterior, aunque no necesariamente en cada una de las variables de ella.

En la sección siguiente discutiremos cómo estas variables se ajustan a las características de los equipos autónomos y cómo la diferenciación de este servicio se puede lograr en mayor o menor grado en cuanto mejor se satisfagan estas características. De ahí la importancia de conformar este tipo de grupos y de poder diseñar un modelo para entrenarlos adecuadamente en lo referente a la operación como un colectivo.

1. Kotler P. *Dirección de Marketing*. p. 322.

2. Kotler P. *Ibid.* p. 322.

LOS EQUIPOS DE TRABAJO COMO DIFERENCIADORES

No pretenderemos aquí introducir una cantidad de conceptos sobre los fundamentos del trabajo en equipo y sus beneficios para las organizaciones, ni discutir en forma exhaustiva las características de los equipos autónomos. Para ello el lector puede remitirse a Katzembach y a otros autores que tratan esta temática en forma profunda.

Nos limitaremos a definir lo que se entiende por un equipo de trabajo y en particular las características de los equipos autónomos y la relación entre el rendimiento del equipo y su capacidad diferenciadora. Posteriormente discutir cómo dichos equipos cumplen con un número significativo de las variables de diferenciación de la tabla anterior.

Siguiendo a Katzembach³ diremos que un equipo de trabajo «es un pequeño número de personas, con habilidades complementarias que se han comprometido con un propósito común, con unas metas específicas, para lo cual se apoyan mutuamente».

Los equipos autodirigidos son aquellos en que sus miembros tienen la libertad de poner en práctica las soluciones planteadas, asumiendo la responsabilidad de los resultados. Constan de diez a quince personas que asumen el control colectivo del trabajo, definen las tareas, organizan sus descansos, eligen en forma colectiva los procesos de seguimiento y control, asumen sus metas, rotan sus

trabajos, determinan escalas salariales y estímulos de acuerdo con habilidades y contratan, promueven o despiden a sus integrantes.

Un equipo de alto rendimiento es aquel que satisface las condiciones de la definición pero que obtiene resultados excepcionales con respecto a los objetivos y metas que se ha propuesto. Mc Caskey⁴ considera que el desempeño de un equipo debe medirse en tres dimensiones: *Productividad*, que tiene que ver con la forma como se satisfacen las expectativas del cliente; *Satisfacción*, la manera como los integrantes se sienten bien con los logros alcanzados, la forma de realizar el trabajo y el orgullo de pertenecer al grupo; *Crecimiento personal*, el aprendizaje y desarrollo que logran los integrantes al trabajar unidos.

De acuerdo con estas consideraciones, un equipo adquiere altos rendimientos cuando obtiene altas calificaciones en estas tres dimensiones. El alto rendimiento incide directamente en las variables de diferenciación y por consiguiente es importante desarrollar o entrenar a sus miembros para que alcancen un óptimo desempeño.

Un equipo autodirigido y de alto rendimiento constituye así una palanca muy fuerte en los resultados operativos, como también en el grado de diferenciación alcanzado. De aquí su importancia para las organizaciones que están en capacidad de crearlos y desarrollarlos.

3. Katzembach J., Smith D. *La sabiduría de los equipos*. Capítulos 1-3.

4. Mc.Caskey M.B. *Framework for Analyzing Work Groups*. P. 1-18.

Veamos a continuación cuáles de las variables de la tabla pueden ser adicionadas en mayor grado a la atención de una patología compleja por parte de un equipo de trabajo autó-

no de alto desempeño. Para ello dupliquemos de nuevo la tabla y coloquemos una marca al lado de las variables escogidas:

Producto	Servicios	Personal	Imagen
Versiones *	Entrega *	Competencia*	Símbolos
Nivel de calidad *	Instalación	Cortesía*	Medios
Uniformidad *	Formación	Credibilidad*	Atmósfera *
Dotación	Asesoría Técnica*	Confianza*	Acontecimientos
Fiabilidad *	Reparación	Responsabilidad*	
Reparabilidad	Otros	Comunicación*	
Estilo			

En cuanto a la dimensión producto se refiere, los equipos pueden contribuir a diferenciar en las variables señaladas. En versiones, por ejemplo, se pueden ofrecer diversas opciones que se adapten mejor a una patología específica que las que puede ofrecer un solo especialista actuando independientemente. Similarmente, los niveles de calidad, uniformidad y fiabilidad son superiores cuando los procedimientos se realizan por un equipo entrenado.

En la dimensión de servicios, la entrega se refiere a la oportunidad o rapidez con que se puede realizar la atención de los casos, la cual es obviamente superior a la brindada por un individuo. Un equipo también puede proporcionar una asesoría técnica superior en lo referente a respuesta a diversos interrogantes por parte de los pacientes, antes y después de que se realicen los procedimientos.

Un equipo de alto desempeño autónomo y adecuadamente entrenado

puede cumplir excelentemente los requisitos que demandan las variables de la dimensión del personal.

En cuanto a la dimensión de la imagen consideramos que un equipo de trabajo autónomo desarrolla una atmósfera de seguridad en los pacientes que no puede obtenerse a través de otros esquemas de trabajo.

La discusión anterior nos permite inferir en principio que un equipo autónomo, que haya logrado un alto desempeño, puede satisfacer un número considerable de variables que determinan las dimensiones que se requieren para diferenciar adecuadamente los servicios que puede prestar un centro médico para la atención de procedimientos correspondientes a patologías complejas.

METODOLOGÍA

Con el fin de establecer en forma práctica que los equipos de trabajo para el manejo de patologías complejas diferencian la oferta de estos servicios, se evaluaron dos grupos mé-

dicos que han estado trabajando en ello en un destacado centro médico de la ciudad de Cali. Además, con esta evaluación se pretendía también obtener un conjunto de referentes que contribuyeran a desarrollar una metodología para crear o mejorar equipos de trabajo que estuvieran trabajando o pudieran trabajar en procesos similares.

A juicio de uno de los investigadores, se escogieron dos grupos médicos representativos que denominaremos el G1 y el G2 y que han venido trabajando con la aplicación de esta metodología.

Se eligieron 67 pacientes para aplicarles la encuesta que se presenta en el Anexo 1, utilizando una lista de pacientes que habían sido clientes de los dos grupos durante el último año y que estaban organizados por fecha de atención. La muestra estaba conformada por 30 pacientes del grupo G1 y 37 del G2, valores elegidos para proporcionar un 90% de confianza con un error del 10% en los resultados. Con esta encuesta se trataba de determinar si los usuarios del servicio lo percibían como el brindado por un solo especialista o por un equipo médico. Además, se evaluaba la percepción de los elementos de la calidad del servicio, tales como oportunidad, ambiente físico, satisfacción con el resultado obtenido y la intención de recomendar y volver a utilizar el servicio.

Con el fin de determinar los elementos propios de la operación de estos equipos que pueden contribuir al mejoramiento de otros y al desarrollo de una metodología para entrenar nuevos equipos, se diseñó un formato para aplicarlo directamente por el

investigador a los miembros de los grupos por medio de entrevista personal.

Las encuestas del Anexo 1 fueron realizadas por vía telefónica, por una persona con amplia experiencia en estas labores. El procesamiento de los datos se efectuó utilizando el paquete estadístico SSPS, por medio de tablas de frecuencia, cruce de variables y pruebas de hipótesis las cuales se mencionan posteriormente en la sección de resultados.

Utilizando los instrumentos y la metodología descritos nos proponíamos entonces comprobar las siguientes hipótesis:

1. Los equipos de trabajo autodirigidos de alto desempeño diferencian la atención médica.
2. Los usuarios perciben la atención cuando es dada por un equipo.
3. Los usuarios perciben una alta calidad en la atención brindada por los equipos.
4. Los usuarios perciben en forma clara el tipo de atención recibida.

RESULTADOS

Con el fin de confirmar las hipótesis anteriores se aplicaron 30 encuestas al grupo G1 y 37 al G2. Observemos primero los resultados del equipo G1.

En este grupo el 83% de los pacientes eran del sexo femenino y 76% de ellos eran mayores de 55 años. El 56% de ellos tenían nivel de escolaridad primario, 17% secundario, 10% nivel superior y 7% de posgrado.

El 83% de los usuarios percibieron la atención recibida como proveniente de un equipo de especialistas, en

contraste con un 17% que la percibieron como brindada por un especialista.

El 79% calificó de excelente la calidad de la atención recibida y el 16% la evaluó como buena. De esta forma, el 95% de los usuarios percibieron la atención recibida en el rango mejor o igual a buena. Esta es una medida excelente de reconocimiento por parte de los usuarios y es un punto fundamental a favor en la hipótesis de que el equipo es un diferenciador.

La oportunidad de la atención del equipo G1 fue evaluada como excelente por el 80% de los usuarios y buena por el 13% de ellos. Así, 93% de los usuarios perciben la oportunidad de la atención como superior a buena.

El 90% de los usuarios consideraron que el resultado de su procedimiento médico fue excelente o bueno y un 90% de ellos expresó que sintió una gran confianza en el manejo de su caso por parte del equipo. Un 70% de ellos prefiere que los atienda un equipo, mientras que el 10% desea a un especialista.

El 85% de los usuarios mencionan las siguientes razones para preferir un equipo a un especialista: Buena atención, seguridad y opiniones, mejor trabajo y capacitación y complementación.

Un 96% recomendaría la utilización de un equipo médico para este procedimiento y un 80% menciona las siguientes razones para hacerlo: el grupo es muy bueno, hay amabilidad y muy buena atención y los resultados y el servicio son excelentes.

Se planteó la siguiente hipótesis: El 80% de los usuarios del equipo G1

perciben la atención como la dada por un equipo, frente a la hipótesis alternativa: más del 80% de los usuarios perciben esta atención como la prestada por un equipo. El estadístico de prueba $z=4.82$ nos indica que la H_0 no se rechaza y por tanto nos permite concluir que el 80% de los usuarios perciben la atención como la dada por un equipo.

Miremos ahora los resultados del G2:

En este grupo el 47% de los usuarios eran del sexo femenino y el 53% del masculino. El 6% menores de 55 años. El nivel de escolaridad era del 10% primaria, 27% secundaria, superior el 40% y posgrado el 23%.

El 65% de los usuarios percibieron la atención recibida como proveniente de un equipo de especialistas en contraste con un 35% quienes la percibieron como brindada por un especialista.

El 87% calificó de excelente la calidad de la atención recibida y el 13% la evaluó como buena. De esta forma, el 100% de los usuarios percibieron la atención recibida en el rango mejor o igual a buena. Esta es una medida excelente de reconocimiento por parte de los usuarios y es un punto fundamental a favor en la hipótesis de que el equipo es un diferenciador.

La oportunidad de la atención del equipo G2 fue evaluada como excelente por el 79% de los usuarios y buena por el 21% de ellos. Así, 100% de los usuarios perciben la oportunidad de la atención como superior a buena.

El 97% de los usuarios consideraron que el resultado de su procedimiento médico fue excelente o bueno y un 97% de ellos expresó que sintió una gran confianza en el manejo de su

caso por parte del equipo. Un 65% de ellos prefiere que los atienda un equipo mientras que el 10% prefiere a un especialista.

El 80% de los usuarios menciona las siguientes razones para preferir un equipo a un especialista: Buena atención, seguridad y opiniones, mejor trabajo y capacitación y complementación.

Un 68% recomendaría la utilización de un equipo médico para este procedimiento y un 65% menciona las siguientes razones para hacerlo: el grupo es muy bueno, hay amabilidad y muy buena atención y los resultados y el servicio son excelentes.

Se planteó la siguiente hipótesis: El 80% de los usuarios del equipo G2, perciben la atención como la dada por un equipo, frente a la hipótesis alternativa: menos del 80% de los usuarios perciben esta atención como la prestada por un equipo. El estadístico de prueba $z = -1.902$ nos indica que la H_0 no se rechaza y por tanto nos permite concluir que menos del 80% de los usuarios perciben la atención como la dada por un equipo.

Posteriormente se procedió a efectuar un cruce de variables para cada grupo, con el fin de determinar si la forma como ofrecen los servicios el grupo del equipo G1 y el del G2 y la percepción del tipo de servicio como el prestado por un equipo o por un especialista guardan relación o son independientes.

Para ello se utilizó la prueba Chi cuadrado que permite establecer relaciones entre variables cualitativas, mediante una hipótesis nula. Se plantearon entonces las siguientes hipótesis:

H_0 : No hay relación entre las variables

H_1 : Hay relación entre ellas

El resultado del estadístico fue Chi cuadrado = 2.876 con lo cual se rechazó H_0 . Entonces con un nivel de confianza del 90% se pudo establecer que sí existe relación entre la forma como se presta el servicio y la percepción de la atención por parte del usuario.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el grado de percepción como equipo es más alto en el grupo G1 que en el G2. Esta situación se explica debido a que la patología que maneja el G1 es más compleja que la que maneja el G2, en cuanto a que los períodos de hospitalización, rehabilitación y seguimiento son más largos que en el G2.

El formato diseñado para la entrevista personal de uno de los investigadores con los miembros de los grupos G1 y G2 estaba encaminado a determinar las características de estos, con el fin de conocer sus puntos fuertes y débiles, aprovechar sus fortalezas para trasplantarlas a nuevos equipos y subsanar sus debilidades con el fin de hacerlos operar en forma más productiva.

El formato contiene aspectos que se relacionan con el modelo de McCaskey en todas sus dimensiones, pero que al final se traducen en el grado de desempeño obtenido hasta la fecha por los grupos G1 y G2.

La entrevista con los miembros de los grupos permitió obtener los siguientes resultados en las dimensiones del desempeño:

a. *Productividad*. El grupo G1 ha

venido incrementando su productividad en forma sostenida a través de su existencia, con base en los productos iniciales y con productos innovadores. En el G2 ésta ha crecido lentamente, pero manteniéndose dentro de los niveles planeados.

- b. *Satisfacción.* El nivel es alto con los logros alcanzados y con la forma de realizar el trabajo. Todos los miembros en ambos grupos se sienten orgullosos de pertenecer al grupo.
- c. *Crecimiento individual.* Los dos grupos tienen una mecánica de aprendizaje continuo y cada uno de ellos ha definido procedimientos para su capacitación por medio de la asistencia a cursos y congresos para mantenerse actualizados. En dichos escenarios han podido presentar sus experiencias como equipos, permitiéndoles crecer como grupo y como personas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los grupos médicos estudiados, los cuales no habían tenido un entrenamiento formal en las metodologías de equipos de trabajo, reunieron muchos de los parámetros que se deben tener en la conformación de equipos de trabajo.
- La cultura del grupo se va construyendo a medida que los miembros del grupo interactúan unos con otros, asumen sus roles y definen claramente sus normas.
- Los resultados fueron excelentes en ambos grupos. Tanto teórica como prácticamente se pudo establecer que los grupos y los equi-

pos se convierten en diferenciadores, que los clientes perciben la estructura que adoptan (grupos o equipos) y que la organización los puede desarrollar para competir en forma más efectiva con otras organizaciones.

- Es necesario desarrollar estrategias para entrenar los equipos con el fin de que puedan alcanzar el más alto rendimiento. Generalmente un alto desempeño del equipo implica un mayor grado de diferenciación para la organización, así como también una mayor efectividad para el conjunto.
- Como es bien conocido, los equipos de trabajo se desempeñan a su máximo potencial cuanto más retante es el propósito y más compleja la tarea. En el caso de los equipos estudiados, éstos trabajan en patologías complejas las cuales exigen complementariedad de habilidades y requieren conocimientos especializados. El reto en cada caso es mayor mientras más complejo sea el caso de cada paciente.

BIBLIOGRAFÍA

- Asthon, Joanne, Wilkerson, Joyce. *Establishing a team-based coaching process.* Nursing Management 1996- V27, p48.
- Becker-Reems, Elizabeth, Garret Daniel. *Testing the limits of teams: how to implement self-management in health care.* Chicago, American Hospital Publishing. 1998.
- Blake, Robert, Allen, Robert. *Cómo trabajar en equipo.* Bogotá Editorial Norma. 1989.

- Blanchart, Kenneth, Carew, Donald. *El ejecutivo al minuto: Formación de equipos de alto rendimiento*. Barcelona. Ediciones Grijalbo 1992.
- Harvard Business School. *Managing your team*. Linda A. Hill. Marzo 20-95.
- Harvard Business School. *Framework for analyzing work groups*. Prof. Michael McCaskey. Noviembre 22-96.
- Franco, Carlos Alberto. *Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo*. Revista Estudios Gerenciales. Universidad Icesi, Cali. No. 76. Julio-Septiembre 2000.
- Katzenbach, Jon. Smith, Douglas. *La sabiduría de los equipos*. CEC-SA. México. McGraw Hill 1999.
- Kottler, Phillip, Camara, Dionisio. *Dirección de marketing*. Edición del Milenio. Décima Edición. Madrid. Pearson. 2000.
- Reyes, Antonio José. *Desarrollo de equipos de alto desempeño en la atención médica, en el Centro Médico Imbanaco de Cali*. Una estrategia de diferenciación.
- Trabajo de investigación como requisito parcial para obtener el título de Maestría en Administración. Universidad Icesi. Cali. Mayo 2002.
- Robbins, Stephen. *La administración en el mundo de hoy*. Primera Edición. México. Prentice, may 1998.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a pacientes de los equipos médicos

1. Durante la atención médica recibida en el Centro Médico para su problema de... ¿cómo percibió usted la atención?

- a. ¿Como la atención de un especialista en forma individual?
- b. ¿Como la atención de un equipo de especialistas?

2. Califique la forma en que fue atendido (relaciones interpersonales)

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

3. Califique la oportunidad de la atención desde que llegó al CM.

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

4. Califique las instalaciones donde recibió el servicio (ambiente físico)

Excelentes _____

Buenas _____

Regulares _____

Malas _____

5. ¿Cómo considera el resultado de su cirugía con respecto a sus expectativas (resultado clínico)?

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

6. ¿Qué grado de confianza o seguridad sintió usted durante el tratamiento por parte del equipo de _____ ?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

Ninguno _____

7. El costo de la atención fue:

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

Ninguno _____

8. Qué prefiere usted:

a. ¿Utilizar los servicios de un equipo médico? _____

b. ¿Utilizar los servicios de un solo especialista? _____

9. ¿Por qué prefiere utilizar los servicios de un equipo médico?

10. ¿Por qué prefiere utilizar los servicios de un solo especialista?

11. ¿Recomendaría a otras personas utilizar los servicios del equipo de _____ ?

Sí _____ No _____

12. ¿Por qué sí? _____

13. ¿Por qué no? _____

14. Encuesta personal _____

Encuesta telefónica _____

Nombre del paciente (Opcional): _____

Teléfono _____ Tipo de cirugía realizada _____

Perfil del cliente

15. Sexo: Masculino Femenino

16. Edad: 16 a 25 años

26 a 40 años

41 a 55 años

Más de 55 años

17. Nivel educativo:

Primaria

Secundaria

Superior

Posgrado

Fecha , _____ 2003 Hora: _____