



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO
PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL
SERVICIO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ERIKA SÁNCHEZ VÁZQUEZ

Director de Tesis:

L.E.C. Alma A. Lamadrid Rodríguez
Vela

Revisor de Tesis

L.A.E. Sandra Luz Holzheimer

BOCA DEL RIO, VER.

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS .

El presente trabajo de tesis lo dedico con mucho amor para mis papas, Alberto Sánchez Díaz y Silvia Vázquez de Sánchez que con mucho esfuerzo y cariño me dieron esta carrera y que pese a cualquier circunstancia siempre he contado con su apoyo, paciencia confianza y amor. A ustedes les debo lo que hoy soy.

AGRADECIMIENTOS .

Por apoyarme incondicionalmente en mis estudios agradezco profundamente a mi abuelo el Sr. Bernardo Sánchez García y a mi tío Ing. Bernardo Sánchez Díaz, las palabras son pocas para expresar mi admiración y respeto hacia ambos.

A mi esposo Genaro Beltrán, por motivarme a triunfar en cada momento de mi vida. Gracias por hacerme tan feliz.

A mi hermano Alberto Sánchez Vázquez por ayudarme siempre y ser conmigo tan excelente hermano.

A dios por iluminarme, darme la vida, la salud y la sabiduría para tomar decisiones.

RECONOCIMIENTOS .

A mis profesores de la facultad de administración, todos ustedes forman parte importante de este trabajo de investigación, así como parte esencial de mi formación profesional. De manera muy especial quiero expresar mi gratitud hacia la Lic. Sandra Luz Holzheimer, Lic. Antonio

Olmedo y al Lic. Juan José Ibarra, por la orientación que me dieron respectivamente en cada etapa de esta investigación.

De igual forma quiero extender mi gratitud y reconocimiento a la Lic. Alma A. Lamdrid por la atención y el interés que en su momento me ha otorgado.

Inspiradoras las palabras que escuche de la Lic. Rosa Mateu desde mi primer día de clases, siga poniendo el nombre de la carrera en alto y muchas gracias por comprenderme y apoyarme hasta en las situaciones mas delicadas.

Irma y Argelia...Gracias por todo, Nunca las olvidare.

Índice

Introducción

I. Metodología.

1.1	Planteamiento del problema.	3
1.2	Justificación.	4
1.3	Objetivos.	4
1.4	Hipótesis	5
1.5	VARIABLES.	5
1.6	Definición Conceptual y operacional.	5
1.7	Tipo de estudio.	6
1.8	Diseño de la investigación.	7
1.9	Población, muestra y tipo de muestreo.	7
1.10	Instrumento de medición.	8
1.11	Recopilación de datos.	12
1.12	Proceso.	12
1.13	Procedimientos.	12
1.14	Análisis de datos.	13
1.15	Importancia de estudio.	13
1.16	Limitaciones de estudio.	14

II. Marco teórico.

2.1	Generalidades de la capacitación	15
2.1.1	La educación y la empresa.	15
2.1.2	Momento actual de la capacitación.	16
2.1.3	Concepto de la capacitación.	17
2.1.4	Propósitos de la capacitación.	19
2.2	Capacitación y su implementación	24
2.2.1	El proceso de la capacitación.	24
2.2.2	Necesidades de capacitación.	32
2.2.3	Principios fundamentales del proceso de capacitación.	37
2.2.4	Lineamientos Generales de la capacitación.	39
2.2.5	Errores imperdonables de los sistemas de capacitación.	43
2.3	Calidad.	45
2.3.1	Definiciones de calidad total.	45
2.3.2	Tipos de calidad.	45
2.3.3	Principios de calidad.	46
2.3.4	Ciclo de control de calidad.	47

2.4 Gerencia de clínicas y hospitales.	47
2.4.1 Calidad en la atención salud.	47
2.4.2 Como evaluar la calidad en su servicio.	49
III. Resultados.	52
3.1 Interpretación de datos.	71
IV. Conclusiones y recomendaciones.	74
4.1 Conclusiones.	74
4.2 Recomendaciones.	78
Bibliografía	86
Anexo	90

INTRODUCCIÓN

La presente investigación nace de la inquietud de las instituciones por mejorar sus servicios. Lo que se pretende a través de ésta, es comprobar que la capacitación es la técnica que ayuda a que la calidad de los servicios sea tangible, y que el personal de cualquier empresa pueda estar más preparado. Este estudio está enfocado a los servicios de salud dado que es ahí, donde en ocasiones el cliente (o paciente) manifiesta más inconformidades. Para efectos de dicho estudio tomamos como referencia, la situación en términos de capacitación y calidad al Hospital General de Petróleos Mexicanos, Veracruz.

El cumplimiento de las disposiciones y requisitos establecidos en la Norma ISO 9000 y en el Hospital General de Petróleos Mexicanos pertenecientes a los organismos subsidiarios de la Subdirección de Servicios Corporativos y la relación con la capacitación del personal, constituyen una vía eficaz para alcanzar óptimos niveles de desempeño en el quehacer mismo.

La capacitación del personal debe concebirse como un sistema que, amparado en conceptos y principios bien definidos, haga factible el logro de la satisfacción de las disposiciones y requisitos de calidad, con el objetivo de: Asegurar su adecuada preparación técnica y entrenamiento práctico para

enfrentar a las tareas que se le asignan; así como poder mostrar evidencias tanto a las autoridades de control como a los clientes que lo soliciten. Asegurando al mismo tiempo la preparación y superación personal sistemática.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Planteamiento del Problema

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios de la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. El servicio es el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

Hoy en día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente, lo cierto es que esto es algo que difícilmente experimentamos en nuestro país. La razón por la que muchas empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe sobre todo, a que ni ellas, ni los clientes sabemos que significa exactamente. En diversos libros, cursos y hasta discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.) algo que algunos llaman calidez. La calidad en

el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

El área responsable del factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, principalmente en la profesionalización de la capacitación del personal, sus conocimientos, experiencias, su lealtad, integridad y compromiso con los clientes, la empresa y sus colegas.

1.2 Justificación.

Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa u organismo debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Esto es lo que se ha dado a llamar "calidad en el servicio".

Para lograr esto es necesario capacitar y educar a todo el personal. En el caso de los servicios de salud, la capacitación continua y adecuada, representa un beneficio tanto para el organismo como para el personal que en el labora. Una oportuna y continua capacitación al personal medico y de enfermería, puede traer como resultado cambios de actitudes hacia los pacientes, ya que es a través de estos cursos que se logra difundir la cultura organizacional y el aprendizaje continuo, bajo un esquema de calidad.

1.3 Objetivos

Objetivo General.

a) Determinar si a través de los cursos y programas de capacitación, el personal del hospital de PEMEX, logra una mejor calidad en los servicios.

Objetivos Específicos.

- a) Aplicar un instrumento de medición dirigido tanto a personal medico como de enfermería, para conocer la problemática y valorar los efectos del programa de capacitación vigente en la empresa.
- b) Adecuar un instrumento de medición dirigido a los clientes para conocer el avance o retroceso del servicio prestado por el personal del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, posterior a la preparación académica del mismo.
- c) Analizar a través de la investigación, si los cursos de capacitación son suficientes para mejorar la calidad de los servicios.

1.4 Hipótesis

Hipótesis de trabajo

La capacitación al personal del Hospital de Petróleos Mexicanos Veracruz, es la técnica que logra mejorar la calidad de los servicios.

Hipótesis Nula

No es verdad que la capacitación al personal del Hospital de Petróleos Mexicanos Veracruz, sea la técnica que logra mejorar la calidad de los servicios.

1.5 Variables

Variable Independiente: Capacitación

Variable Dependiente: Calidad en el servicio

1.6 Definición Conceptual

V.I.: La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar,

desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.¹

V.D.: Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades.²

Definición Operacional

V.I.: Proceso para transmitir conocimientos y habilidades, logrando el aprendizaje de los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, que trae como resultado el profesionalismo.

V.D.: Medir y operar la satisfacción de los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, por medio del cuestionario.

1.7 Tipo de Estudio

El tipo de estudio a emplear en ésta investigación será explicativo ya que está dirigido a responder a las causas de los eventos, sucesos o fenómenos físicos o sociales; A través de este estudio se buscara responder preguntas cómo: ¿Qué efectos tiene la capacitación sobre el personal que otorga servicio al cliente? ¿A qué se deben estos efectos? ¿Qué gratificación encuentra el personal capacitado en el desempeño de sus labores?

¹ R. WAYNE MANDY, ROBERT M. NOE. "Administración de recursos humanos" Edit. Prentice Hall. México 1997.

² ARIAS GALICIA FERNANDO. "Administración de recursos humanos para el alto desempeño" Edit. Trillas. 5ª Edición, México 1999.p. 167

1.8 Diseño

El diseño a utilizar en la investigación será no experimental transversal. Es no experimental ya que "se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes"³ lo único que se hace es: "observar el fenómeno en su contexto natural para después analizarlo", lo que quiere decir que la muestra será observada en su ambiente natural en situaciones existentes no provocadas por el investigador.

Y es transversal ya que solo se "recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado"⁴.

1.9 Población y Muestra

La población estudiada se conformo por personal Médico y de enfermería del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz; así como derechohabientes que utilizan frecuentemente los servicios proporcionados por el hospital.

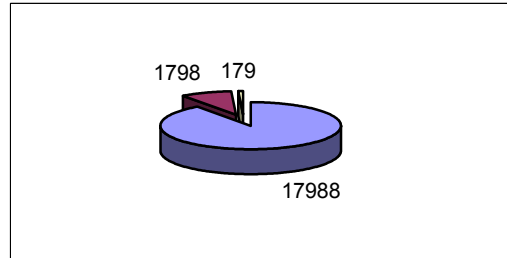
Muestra

Como muestra se tomó a todos los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, que en suma son un total de 220 trabajadores sindicalizados y personal de confianza, dado que el número de personal que labora en esta clínica es muy reducido. Se realizó un análisis lógico descriptivo de la información recopilada; en este se efectuó un análisis individual de cada pregunta del cuestionario para después analizarlo de forma conjunta, en relación con la operatividad de las variables. Derivado de lo anterior se considero estudiar el 10% de una muestra representativa de la

³ HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO. "Metodología de la investigación" Edit. Mc Graw Hill, 2ª Edición, México 1994. p.185

⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO. Op cit p. nota 3 p. 186

totalidad de derechohabientes registrados en esta clínica. Es decir, de 17,988 derechohabientes sólo se tomó una muestra del 10% de estos, es decir, 179 pacientes, tal y como se describe en la gráfica siguiente:



1.10 Instrumentos de medición

Se aplicaron 220 encuestas a personal médico de enfermería y paramédico, así mismo se aplicaron encuestas a los clientes externos en las áreas de farmacia, consulta externa, urgencias y especialidades. Los sujetos incluyen personal jubilado, familiares y trabajadores mayores de 18 años.

Encuesta a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

MARCA CON UNA x LA RESPUESTA QUE CONSIDERES MAS CONVENIENTE EN FUNCION DE LA PREGUNTA.

RECUERDA QUE NO PUEDES MARCAR MAS DE UNA OPCION, GRACIAS!!

1.- ¿Cómo consideras que debe ser dada la capacitación laboral?

Contractual

Generalizada

Competencias Laborales

2.- ¿Las facilidades Administrativas al solicitar un curso de capacitación, congreso, etc. la consideras?

Mejor

Igual

Peor

3.-¿Consideras importante un área dedicada exclusivamente a la capacitación laboral?

Si

No

4.-¿Consideras necesario que antes de realizar un programa de capacitación se?

Realice un diagnostico de capacitación

Se pregunte de manera directa al involucrado

Solo se pregunte al jefe de servicio o departamento

5.-¿La capacitación otorgada por la empresa en años anteriores consideras que fue?

Adecuada a sus funciones

Inadecuada

Siempre igual

6.-¿La capacitación actual otorgada por la empresa la consideras?

Adecuada a sus funciones

Inadecuada

Siempre igual

7.-¿Trabajar con calidad, amabilidad y calidez es de beneficio para todos en la unidad?

Si

No

8.-¿Te gustaría ser capacitado en programas de atención al cliente y equipos de mejora, que se relacionen con el trato que brindas a tus compañeros y a los derechohabientes con los que tratas?

Si

No

9.-¿Crees que la capacitación otorgada en este año te beneficiaría en la atención del paciente para la:?

Integración de su diagnostico

Valoración integral

Trato y comunicación

Ninguna

Encuesta a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz área de Consulta Externa.

MARCA CON UNA x LA RESPUESTA QUE CONSIDERES MAS CONVENIENTE EN FUNCION DE LA PREGUNTA.

RECUERDA QUE NO PUEDES MARCAR MAS DE UNA OPCION, GRACIAS!!

1.- ¿Consideras que el personal medico y de enfermería que le atiende se encuentra debidamente capacitado?

Si **No**

2.-¿Consideras importante que el personal que te atiende se capacite de manera continua?

Si **No**

3.-¿Crees que al recibir educación continua, el personal de salud te y diagnostique tu padecimiento con mas exactitud?

Si **No**

4.-¿La calidad de la atención Médica (información, exploración, comunicación) como te ha parecido en relación con años anteriores?

Mejorado **Sigue igual** **Empeorado**

5.-¿la atención recibida por el personal de servicio como te ha parecido en relación con años anteriores?

Mejorado **Sigue igual** **Empeorado**

6.-¿La atención recibida al presentar tus quejas a través de buzones ha tenido respuesta?

Si **No**

7.-¿La atención recibida por el personal del servicio de enfermería del área de hospitalización SI HAS ESTADO INTERNADO como te ha parecido en relación con años anteriores?

Mejorado **Sigue igual** **Empeorado**

8.-¿El trato recibido por el personal de servicio de Enfermería del área de hospitalización SI HAS ESTADO INTERNADO como te ha parecido en relación con años anteriores?

Cálido **Sigue igual** **Empeorado**

9.-¿La atención recibida por el personal Médico en relación con su atención y trato como te ha parecido en relación con años anteriores?

Mejorado **Sigue igual** **Empeorado**

10.-¿La atención recibida por el personal del área de hospitalización, camilleros asistentes domesticas cuando tu o tus familiares han estado internados en relación con años anteriores como te ha parecido?

Mejorado **Sigue igual** **Empeorado**

1.11 Recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos será a través de las encuestas auto-administradas ya que se entregaran al personal médico de enfermería, así como a los derechohabientes que se encontrarán localizados en distintas áreas del hospital. Una vez contestadas estas encuestas, se procederá a realizar un vaciado de las repuestas obtenidas por los encuestados de manera global, en 2 tablas respectivamente, (Tabla 3.2.1 y tabla 3.2.2) para un mejor análisis de las variables estudiadas.

1.12 Proceso

El proceso que se llevará a cabo para la recopilación de datos es el que se presenta a continuación:

- Recopilar información teórica.
- Pedir autorización al director del Hospital General de Petróleos Mexicanos para realizar la investigación correspondiente.
- Hacer un análisis de la situación real en materia de capacitación a través de manuales de Aseguramiento de Calidad del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.
- Aplicar los instrumentos de medición.
- Recopilar resultados obtenidos para su evaluación.
- Realizar las conclusiones y las sugerencias.

1.13 Procedimientos

- Acudir a las bibliotecas correspondientes para recolectar información teórica referente a el marco teórico.

- Pedir la aprobación de los asesores escolares y directivos del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz para realizar la investigación.
- Analizar los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento de medición (encuesta)
- Organizar un informe dirigido al directivo del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz las sugerencias correspondientes para que le den un seguimiento una vez concluida la investigación.

1.14 Análisis de Datos

A través del análisis de datos se muestra los resultados obtenidos de las encuestas en donde se relaciono la interdependencia de las variables (capacitación y calidad). Apoyándose en las gráficas de pastel representadas por porcentajes para una mejor comprensión y manejo de la información; En ambas encuestas se buscó analizar ambas variables en algunos casos de manera simultánea como se muestra en el anexo 1.

1.15 Importancia del Estudio

La importancia de este estudio radica en la necesidad del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, de generar, registrar y difundir el conocimiento, logrando con esto el aprendizaje humano. Viendo a la capacitación como un medio que logre mejorar la calidad en el servicio, se podrá formar personal con el profesionalismo necesario.

Con esta investigación se logrará que en el Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, no sólo se preocupen por implementar "cursos de capacitación", si no también se detecten nuevas necesidades que permitan redefinir los cursos, que coordinen con el personal las constantes mejoras

de la práctica médica en el hospital y que éstas incrementen las competencias de las personas en materia de servicios, traduciéndose en una mejor cultura organizacional la cual será mejor transmitida a los derechohabientes.

1.16 Limitaciones del estudio

Que sea negado el acceso al Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz; para efectuar la investigación e implementar los instrumentos de medición.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO.

2.1 GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

2.1.1 La educación en la empresa

La capacitación y desarrollo que se aplica en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización. La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física y espiritual. La educación no es una propiedad individual sino que, pertenece por su esencia, a la comunidad. La educación participa en la vida y el crecimiento de la sociedad, así en su destino exterior como en su estructuración interna y en su

desarrollo espiritual. Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tiene las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de los valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc.

2.1.2 Momento actual de la capacitación

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es desconsolador. En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto organizaciones publicas como privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea mas significativo para el trabajador. Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad,

integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

2.1.3 Concepto de capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Por lo anterior, "la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores".⁵ Otra definición de capacitación que nos otorga la UCECA (unidad coordinadora de empleo, capacitación, y adiestramiento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social) es: "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente a una unidad de trabajo específica e impersonal".⁶

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad de cualquier organización y al mismo tiempo constituye una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos. Revisemos en que consisten estas responsabilidades.

⁵SILICEO, ALFONSO. "Capacitación y desarrollo de personal". Edit. Limusa. 3ª Edición, México 2001.

⁶ Idem.

Responsabilidad organizacional: La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como apoyo indispensable para lograr un mejoramiento individual y por ende el desarrollo sólido de la empresa. Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se enfocara a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir del cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral.

Responsabilidad Directiva: Una alta prioridad e interés constante de los altos directivos es sin duda la búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas a sus organizaciones, ya sea públicas, privadas, pequeñas, medianas o grandes. Asegurar dividendos atractivos mediante el incremento de ventas y o la reducción de costos de operación, resultan metas directivas relevantes. Las instituciones gubernamentales a través de sus altos funcionarios ejercen cada vez mayor presión para que los servicios públicos que se ofrecen mejoren su grado de eficiencia y eficacia, especialmente ahora que habrán de prestarlo a un México más moderno y exigente, al cual se integran usuarios que miden la calidad con parámetros de primer mundo. Constatamos con frecuencia que nuestra cultura empresarial ha desdeñado tradicionalmente la corresponsabilidad del supervisor, jefe o directivo en el desarrollo integral del ser humano y ha concentrado su esfuerzo en la realización de la tarea técnica - muchas veces poco eficaz- a cualquier precio, incluyendo la generación de altos índices de frustración en los

colaboradores. Ante este panorama, el directivo mexicano debe tomar una mayor conciencia de sus necesidades de sobrevivencia y dar atención a su responsabilidad de mejoramiento continuo en lo técnico, humano y administrativo a todo lo largo y ancho de la función a su cargo. En todo caso, un aprovechamiento óptimo de la capacitación se dará al cubrirse un mayor número de sus propósitos. Recordemos finalmente que la capacitación o educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y precisa ser llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior.

2.1.4 Propósitos de la capacitación

1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

El éxito de la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.

No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo - logrados

invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3.- Elevar la calidad del desempeño

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las prioridades más importantes de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño. Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de recién ingreso a la empresa y o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.

4.- Resolver problemas

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el

adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.

5.- Habilitar para una promoción

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad. Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización. Adicionalmente la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtengan de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.

- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto. Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

7.- Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones

en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia del conocimiento y habilidades. Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundara en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y un mantenimiento del mismo. Un enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8.- Preparación integral para la jubilación

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa. La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada. Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente y que puede y debe ser altamente productiva. Por lo que es precisó que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de su relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante es la creación de actitudes que les permita entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

2.2 CAPACITACION Y SU IMPLEMENTACIÓN

2.2.1 El Proceso de la capacitación

La función de capacitación dentro de las empresas para cumplir cabalmente con su misión, no consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos. Por el contrario, consiste en un proceso constante, compuesto por varias etapas. En términos generales, el proceso "constituye un sistema de diagnóstico-intervención-evaluación, es decir, un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas."⁷

A. Situación deseada y situación actual

Aquí el interrogante básico es: ¿qué se desea o es necesario cambiar?. Elevar la calidad de la vida, incrementar la productividad, disminuir el desperdicio (de: talentos, tiempo, materia prima, actividades, etc.) propiciar ciertos comportamientos, bajar los costos o índices de accidentes, adquirir mayores competencias en las funciones productivas, entre otras posibilidades, se convierten en blancos hacia los cuales dirigir la mira. Obviamente, es indispensable apreciar o medir objetivamente el estado real de estos aspectos, para lo cual se emplean diversos indicadores. La estimación de la situación real se obtiene de dos fuentes principales (además de índices de desperdicios, accidentes, productividad, calidad, etc.) en el caso de manufactura de artículos, o de

⁷ARIAS GALICIA FERNANDO, Op. Cit., nota 2, p. 502

quejas, número de clientes atendidos, y así sucesivamente en el caso de los servicios, el perfil del candidato en el caso de la selección del personal y de la evaluación del desempeño, si las personas ya están laborando en la empresa. Para poder determinar la situación actual o real en la cual nos encontramos es preciso establecer también la situación a la cual se aspira o, si se prefiere emplear otro termino, las metas a lograr de forma cuantificable o clasificable. La diferencia en el caso de existir, entre la situación ideal (o perfil de alto desempeño) y la actual, se denomina necesidad. Puede hablarse también de deficiencia. Igualmente en la medida en la cual existe proximidad entre ambas situaciones, se incrementará la calidad de la situación actual. Entonces, la calidad se entiende aquí como el grado de aproximación de la situación real o actual con la deseada. Definir y medir la diferencia entre la situación deseada y la real resulta más complejo de lo aparente a primera vista. Puede requerir la construcción de instrumentos, con las características necesarias (confiabilidad, validez, y estandarización). Es preciso insistir en que la adecuada detección de necesidades de capacitación constituye la clave en la formación del capital humano.

B. Análisis de las opciones

El siguiente es el análisis de las soluciones aplicables lo cual debe incluir las consecuencias dobles de cada alternativa así como sus costos en dinero, esfuerzo, tiempo, etc. Esta etapa constituye la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real. Desde luego, una (que no única) de las alternativas factibles es la

capacitación; pero pueden existir otras: estructura, remuneración, tecnología, falta de habilidades o de motivación de las personas involucradas, etc.

Comúnmente se dice que pueden existir tres posibilidades por las cuales la persona no actúa conforme a lo esperado.

- o No puede. El problema, entonces, radica en una selección defectuosa de personal.
- o No sabe. Aquí la solución sí es la capacitación.
- o No quiere. La dificultad se localiza en el campo de la motivación, las actitudes y los valores.

En este punto es imprescindible emplear un enfoque sistemático para visualizar la organización, sobre todo en la exploración de consecuencias indeseables. Un equipo interdisciplinario constituye un recurso inapreciable para esta labor. En la búsqueda de listar las diversas opciones es importante recurrir también a las revistas técnicas así como la experiencia de otras personas para enriquecer las perspectivas más no para tomar como dogma lo recabado. Recuérdese un aspecto trascendente: de acuerdo con las tendencias actuales, el área de capacitación brinda apoyo a las áreas sustantivas encargadas del proceso de producción o servicio, los directivos y supervisores (o asesores internos de los equipos autónomos) tienen un papel primordial en este análisis.

El análisis de los posibles factores causales del cambio deseado en la situación actual es absolutamente indispensable antes de enfrascarse en la capacitación si es que van a hacerse las cosas de acuerdo con un pensamiento racional y si se desea incrementar la productividad y competitividad.

C. Establecimiento de misiones de aprendizaje

Si se especifica que la capacitación es una alternativa con probabilidades de éxito; es decir, si ya se determinaron las necesidades de capacitación, el siguiente paso a dar es la determinación de misiones de aprendizaje en las diferentes esferas del trabajo. Si la carencia de capacitación parece no ser la responsable de la situación actual la solución debe buscarse en otra parte. La ventaja de contar con misiones de aprendizaje para la capacitación radica en la posibilidad de poder evaluar éste. Se convierten así en competencias por lograr mediante la capacitación o la educación. Una ventaja radica en el conocimiento por parte de capacitadores y capacitados, de los comportamientos esperados al terminar el proceso y de la relación de éste con el perfil de alto desempeño. Además, dichas misiones facilitan la elaboración de los programas de capacitación en forma congruente con los principios de la educación de adultos, amén de que deben prepararse conforme a los requerimientos organizacionales y legales.

D. Proyecto de Programa

Con base en las misiones de aprendizaje que se redactaron en la etapa anterior sólo en forma general, se elabora un primer proyecto del contenido del curso. Se especificarán los temas y las misiones de aprendizaje particular de cada uno. Un aspecto trascendente aquí: a partir de las competencias requeridas en cada puesto tipo o trabajo, es preciso deducir las habilidades, los conocimientos y los valores necesarios desempeñar con calidad las operaciones o funciones necesarias en el trabajo. En gran medida, dichos elementos (habilidades,

conocimientos y valores), así como la complejidad de los mismos dentro de cada esfera, constituirán el contenido de la capacitación.

E. Estimación de recursos

Tomando como punto de partida el proyecto del inciso previo, realizaremos una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación. Entre ellos se cuentan: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etc. Las finalidades de este paso son dobles:

- a. Fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente.
- b. Propiciar el establecimiento para recuperar el monto de capacitación.

F. Determinación del punto de equilibrio

El concepto de punto de equilibrio es la situación en la cual los beneficios son iguales a los costos, o si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana. La importancia radica en establecer, como un subproducto del proceso, el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de la capacitación. En otras palabras, ¿en cuánto es necesario cambiar la situación actual para recuperar el desembolso en capacitación? Aquí debe tomarse una decisión: ¿debo o no invertir en capacitación? No obstante, la respuesta está relacionada con la estimación de la mejoría requerida en la situación actual (productividad, desperdicios, etc). Por lo tanto conociendo este aumento podemos estimar si es posible o no en las circunstancias dadas. Si la decisión es afirmativa, entonces tenemos

automáticamente una meta mínima para lograr. En caso contrario, decidimos permanecer con la falla o sea la diferencia entre la situación real y la deseada con base en un análisis racional y conociendo que no es posible alcanzar el cambio o que lograrlo resulta mas costoso en relación al posible beneficio.

G. Elaboración de programas y materiales

Conocidas las misiones de aprendizaje general y tomada la decisión de continuar adelante, con base en el inciso anterior, se diseñaron los programas respectivos. Aspectos sobresalientes para tener en consideración son:

- La esfera de trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma.
- Los antecedentes de los capacitados: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, etc. Un aspecto frecuentemente descuidado en este punto es el relativo a los estilos de aprendizaje así como a su personalidad.
- El tiempo y la época disponibles
- Estrategia educativa adecuada al personal a capacitar.
- Principios de la educación de adultos.
- Requerimientos organizacionales y legales.

H. Diseño de procedimientos para determinar las causas

Como se mencionó anteriormente, la capacitación puede ser un medio para resolver problemas. Ahora bien, a fin de utilizar mejor los recursos de la empresa u organización, necesario es determinar, después de efectuadas las acciones de capacitación, dos aspectos importantes:

- a) ¿se diò el cambio requerido?
- b) En caso de que se haya dado el cambio, ¿ se debió a la capacitación?

Evidentemente si la respuesta es negativa, se aprovecharan mejor los recursos olvidándose de la capacitación y dirigiendo la atención a los que parecen ser los verdaderos determinantes de haber cerrado la brecha entre situación deseada y situación real. La respuesta a esta interrogante constituye, igualmente la posibilidad de que las empresas u organización aprendan a partir de sus propias acciones. Se insiste en que la metodología para determinar las causas debe ser planeada adecuadamente, por lo que antes de iniciar las actividades de capacitación es preciso haber diseñado los procedimientos a seguir al respecto. Es por ello que esta etapa se coloca a estas alturas del proceso, si bien puede darse en forma paralela al lapso anterior. Lo verdaderamente trascendente es tener en mente la adjudicación del cambio a la capacitación. En caso de no planearse correctamente o de pasar por alto esta etapa, no estaremos en posibilidad de evaluar los resultados.

I. Selección de candidatos para el proceso

En México, la legislación ordena que se establezca en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes se impartirá. Sin embargo esta selección, presenta varias connotaciones importantes. Por un lado este punto esta ligado a la determinación de la acusación, mencionada anteriormente. Si se escogen personas que no sean comparables a otras a quienes no se ha dado capacitación, se entorpece la adjudicación del cambio al influjo de esta

formación de las personas. Por otro lado, dar capacitación a unos y a otros no puede herir susceptibilidades que traigan otros efectos indeseables. Así pues, una planeación cuidadosa y la ponderación de las posibles consecuencias de los diversos métodos de selección revisten una enorme trascendencia. Es preciso aclarar que al hablar de selección de candidatos debe entenderse restringida a los que necesitan la capacitación.

J. Impartición

Todo lo anterior constituye la etapa de planeación si nos referimos al proceso administrativo tradicional. Todo ha sido tomar decisiones por anticipado, previendo las consecuencias de ellas, tomando como punto de referencia la impartición del curso o seminario. Llega pues el momento de dar vida a los planes.

K. Evaluación

Esta etapa de evaluación debe darse en la realidad, después de las acciones; pero debe planearse con anterioridad. No pueden establecerse relaciones causales en el sentido de que la capacitación propicia la productividad pues pudiera ser cierta la relación inversa: como las empresas son productivas pueden dedicar más recursos a la capacitación. Investigaciones mas detenidas deberán intentar resolver esta interrogante. Aspecto importante aquí es el estudio del beneficio/costo de la capacitación, que en términos generales no se efectúa.

2.2.2 Necesidades de capacitación

Según la UCECA (unidad coordinadora de empleo, capacitación, y adiestramiento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social) al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Lo sustancial de esta explicación reside en las carencias aun cuando estas no se precisan, pudiendo referirse a limitaciones físicas o psicológicas del trabajador o empleado a falta de herramientas, a condiciones laborales inapropiadas o a múltiples situaciones más.

Estas necesidades se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por lo tanto la detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Esta fuente da por sentado tácticamente que la única razón que puede justificar un desempeño del personal por debajo de lo esperado es la falta de capacitación, lo cual resulta a todas luces erróneo. Así mismo se puede inferir que desempeño inadecuado es igual a necesidad de capacitación, lo cual también es falso. Según Alejandro Méndez Núñez las causas de los problemas de la empresa o institución pueden ser personales o de la organización y, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de capacitación y desarrollo.

A partir de esto se presentan las necesidades de capacitación en 2 niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del personal relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencias entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el personal y los que exige su puesto actual o futuro.

¿Qué son las necesidades de capacitación?

- El vinculo entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación.
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las organizaciones se modifican ya sea en cambios planeados o por la influencia de factores externos.

¿Qué no son las necesidades de capacitación?

- Las peticiones de los jefes de área y supervisores para resolver sus problemas en especial los de su personal.
- Las solicitudes de directores jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
- La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la organización y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado, es la capacitación que esta de moda.
- La parte inicial de la capacitación que se realizara una vez y para siempre.

Tipos de necesidades de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación y desarrollo debidamente cimentados en una determinación sistemática de necesidades, permitirán no solo que las organizaciones resuelvan algunas de sus fallas actuales más severas, si no que prevean su problemática futura.

1. Mendoza : manifiestas e incubiertas.⁸
2. Boydell: Organizacionales, ocupacionales e individuales.⁹
3. Donaldson y Scannell: macro y micro necesidades.¹⁰
4. Mendoza: inmediatas y mediatas.¹¹

Las necesidades manifiestas según Mendoza son aquellas que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, ya que presume que los cursos o algún otro método deberán impartirse antes de que el personal involucrado ocupe su nuevo puesto o que se presenten los cambios.

Ejemplo de esto son:

- ✓ personal de nuevo ingreso.
- ✓ ascensos.
- ✓ transferencias de puestos.

⁸ MENDOZA NÚÑEZ ALEJANDRO. "Manual para determinar necesidades de capacitación". Edit. Trillas. 2ª Edición. México 1995.

⁹ Idem.

¹⁰ Idem.

¹¹ idem

- ✓ cambios de equipo y o herramientas, métodos o procedimientos de trabajo y de políticas.
- ✓ Metas u objetivos organizacionales más ambiciosos.

Las necesidades encubiertas se dan en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominaran correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Enfrentan comúnmente resistencias tanto de trabajadores y empleados como directivos y supervisores.

Necesidades encubiertas

1. personal que ocupa normalmente su puesto.
2. exhibe problemas por falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

Tom H. Boydell introdujo la segunda clasificación: necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales y departamental. En la organizacional estamos hablando de debilidades generales. En este caso esta implicada gran parte de la organización. El cambio de equipo de computo, la introducción de nuevos procedimientos, la modificación de políticas, el establecimiento de un programa de servicio al cliente son ejemplo de este tipo de necesidad.

Las departamentales afectan un área importante de la organización, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular, vendedor, mecánico de mantenimiento, supervisor de producción proyectista.

La tercera clasificación descrita por Donaldson y Scannell tiene similitud con la presentada previamente; una micro necesidad de capacitación se da solo para una persona o una población muy pequeña. Las macro necesidades existen en un grupo grande de empleados, frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que la empresa cambia una política o un procedimiento universalmente modificado. Finalmente las necesidades inmediatas son aquellas que deben atenderse de manera urgente o a corto plazo en tanto que las mediatas se relacionan con los planes futuros de la organización. El ejemplo típico de necesidades mediatas se refiere al desarrollo de personal, el cual incluye una buena dosis de acciones que abarcan varios años.

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- a) El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b) La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- c) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación del personal.
- d) Promociones y ascensos del personal.
- e) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f) Índices de desperdicio y altos costos de operación.

- g) Niveles de seguridad e higiene industrial.
- h) Quejas.
- i) Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individualmente y grupalmente.
- j) Evaluación de cursos y seminarios.
- k) Expansión y crecimiento de la organización.
- l) Inspecciones y auditorias.
- m) Reconocimientos oficiales.

2.2.3 Principios fundamentales del proceso de capacitación

1. Los Responsables de las áreas están en mejor posición para:

- a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; o sea, para diseñar el perfil de alto desempeño.
- b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
- c) Detectar las necesidades de capacitación.
- d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

En otras palabras el responsable del área de capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas del proceso de fabricación de artículos o de prestación de servicios.

En esta acción pueden participar también los trabajadores.

2. La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo.

3. Aun cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tiene en mente un modelo de lo que espera de sus colaboradores.

2. La tarea del responsable del área de capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:

- a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
- b) Procesar la información.
- c) Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
- d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
- e) Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/ costo.

5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles (mágicas) de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Si bien la inversión inicial en recursos de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los procedimientos.

6. El proceso, tal como ha sido descrito, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos y capacidades y voluntad para inducir innovaciones.

7. Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.

2.2.4 Lineamientos Generales de la Capacitación

Todo programa de capacitación profesionalmente elaborado y administrado requiere de bases generales que sean dadas a conocer a todos y cada uno de los miembros del grupo directivo y en muchos casos a todo personal de la organización.

Es necesario disponer de un conjunto de lineamientos institucionales, proporcionando al programa un manejo uniforme y exento de sorpresas y subjetivismos. Tanto el grupo directivo como el personal en general sabrán a ciencia cierta normas que regulan su participación. A continuación se presentan algunas sugerencias que hechas realidad pueden apoyar solidamente los programas de capacitación en las organizaciones.

1. Premisas Generales

-El proceso de capacitación en todas sus etapas requiere del comportamiento directivo de participación y apoyo para lograr un cumplimiento sobresaliente de los objetivos.

-Siendo el ser humano el elemento auténticamente productivo con que cuenta la empresa, todas las actividades de capacitación estarán orientadas a su crecimiento integral.

-La empresa se compromete a crear y ofrecer capacitación a fin de lograr un mejoramiento continuo en el desempeño de sus labores e interrelaciones, de modo que pueda asumir mayores y más complejas responsabilidades.

2. Responsabilidades

a) Del director general: ser líder de "la cultura de capacitación" en su empresa.

b) Del personal directivo:

- Garantizar la capacitación y el desarrollo de su personal.
- Identificar, mantener y desarrollar al personal considerando reemplazo potencial a puestos ejecutivos.
- Asegurar que todos los empleados y trabajadores participen en los programas de capacitación que propicien su mejoramiento, actualización y desarrollo.
- Colaborar activa y positivamente en los esfuerzos permanentes de mejoramiento de la comunicación, cambio de actitudes e identificación entre los objetivos personales y los de la empresa con el fin de lograr mayor integración, motivación y productividad.

c) De relaciones industriales o recursos humanos

- Asegurar que el programa general de capacitación logre su máximo aprovechamiento, su apego a la filosofía y estrategia educativa institucional y su registro oportuno ante las autoridades competentes.
- Elaborar las políticas y normas generales de capacitación con el fin de proveer de guías y criterios de acción que permitan uniformidad y congruencia a las decisiones del grupo ejecutivo en esta materia.
- Proporcionar la asesoría, apoyo y servicio que requieren las áreas operativas y sus directivos, para facilitar y garantizar el cumplimiento eficaz de su responsabilidad en la materia.
- Proporcionar la asesoría, servicio y apoyo que requieren en las áreas operativas y sus directivos, para facilitar y garantizar el cumplimiento eficaz de su responsabilidad en esta materia.

-Analizar las evaluaciones de cada evento realizado y proponer las acciones necesarias para reforzar los programas de mejoramiento individual, grupal y organizacional.

-Coordinar la selección, formación, y habilitación de instructores internos, con apoyo del grupo directivo en términos de sugerencias, referencias y opiniones.

-Asesorar y brindar soporte de todo tipo a los instructores internos que lo requieran.

-Mantener actualizada a toda la organización respecto de los avances en materia educativa, compartiendo esta información con quienes participan en las labores de enseñanza dentro de la empresa.

3. Aspectos instrumentales

a) Todo evento de capacitación que se realice, se derivará del plan maestro correspondiente que periódicamente integra el área de relaciones industriales y aprueba cada directivo de área. Invariablemente habrá de responder a necesidades reales y potenciales detectadas y cumplir con las políticas relativas.

b) Cada miembro de la empresa tomará parte en los cursos que sean aquellos que le permitan su desarrollo futuro, siempre y cuando vayan de acuerdo con el plan de carrera.

c) Las promociones estarán basadas en el mérito individual; el desempeño, las cualidades personales (conocimientos, experiencias, habilidades y potencial) y el aprovechamiento de la capacitación determinarán la posibilidad que exista para progresar con la organización. De no existir personal capacitado, los cambios deberán acompañarse de un programa de

capacitación que facilite el éxito en la función a desempeñar.

d) Los programas y cursos de capacitación deberán contener los instrumentos de evaluación previa y posterior a cada evento realizado.

e) El personal con características y disposición para realizar funciones de instructor interno, debe recibir la habilitación correspondiente y acordar con su jefe inmediato las condiciones en que resulta factible su participación.

f) Al término de cada programa, el instructor (interno o externo) debe efectuar la evaluación correspondiente y entregarla a relaciones industriales.

g) Las evaluaciones contendrán, además del grado de aprovechamiento individual de cada participante las recomendaciones necesarias para optimizar la coordinación, el contenido y la ejecución de cursos futuros.

h) Se identifica y ubica de modo permanente a todos los instructores potenciales integrándolos en un director central de relaciones industriales de acuerdo a su especialidad. Igualmente se les proporciona información y apoyo tecnológico necesario para impartir eficazmente sus cursos.

i) La contratación de instructores externos en todos los casos es autorizada por la dirección de relaciones industriales y se hace solo cuando no existe una persona especializada dentro de la empresa capaz de impartir dichos conocimientos.

j) Toda solicitud de asistencia a cursos externos se apoya en una necesidad real de capacitación y guarda relación directa con el puesto de trabajo y o necesidades futuras de crecimiento personal preestablecidas, procurando orientarse a

dar resultados tangibles en el desempeño del trabajo y o en el manejo de los procesos humanos.

k) Los participantes a un curso externo se comprometen a funcionar como agentes de capacitación, compartiendo sus nuevos conocimientos formal e informalmente con sus compañeros que también lo requieran, logrando así un efecto multiplicador de cambio, al transmitir conocimientos, desarrollar habilidades y generar cambios de actitud.

l) Los participantes a un curso o evento interno o externo, nacional o extranjero se comprometen a entregar a relaciones industriales y a su jefe inmediato, una copia completa del material recibido y un reporte detallado de sus experiencias en dichos programas con el fin de integrar gradualmente la biblioteca técnica de capacitación y conocer la calidad, profundidad y alcances del programa de referencia.

2.2.5 Errores imperdonables de los sistemas de capacitación

A pesar de que muchas organizaciones cuentan con área especializada en capacitación y desarrollo de personal, se cometen serios errores en el manejo de los programas respectivos.

Errores tipo Alfa

Consiste en no dar capacitación cuando se dan en la organización nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios (equipos, métodos, políticas) metas mas ambiciosas y necesidades encubiertas severas. Estos errores son los más graves ya que, la determinación de las necesidades señaladas es relativamente sencilla, a demás de que el personal se

encuentra dispuesto a capacitarse cuando presenta necesidades manifiestas.

Errores tipo Beta

Se dan cuando la capacitación y desarrollo se realiza sin que exista una justificación sólida, ni por consiguiente un proceso de determinación de necesidades sistemático. Se capacita y proporciona desarrollo, simplemente por capacitar y desarrollar, con lo cual se desperdician valiosos recursos y se desacredita el sistema de capacitación y a los encargados de este.

Errores tipo Gamma

Este tipo de errores obedece por lo general al capricho de la moda y a imitar lo que hacen otras organizaciones. Por ejemplo: si el líder de opinión en cuestiones de excelencia, control estadístico del proceso, reingeniería o liderazgo está de moda, es imprescindible asistir a sus cursos, aunque el contenido de estos no tengan nada que ver con necesidades apremiantes que se tienen, ni con algún proyecto futuro. Otro caso de este tipo de errores se da cuando se asiste a una plática o a una conferencia simplemente por que "todo el mundo" o "la competencia" lo hace. Así se afirma con orgullo justificado "estamos a la vanguardia" o "conocemos las teorías más avanzadas". Los errores tipo gamma se refieren usualmente a cuestiones directivas o gerenciales y no es nada extraño que las peticiones para asistir a los eventos señalados provengan de los niveles más elevados de la organización.

En la medida en que se haga el trabajo serio y sistemático sobre la determinación de necesidades se minimizaran las fallas y costos relativos.

2.3 CALIDAD

2.3.1 Definiciones de Calidad Total

Entre los conceptos de calidad total se encuentran:

- Cumplir con especificaciones, calidad es cero defectos... hacer bien las cosas desde la primera vez. (P. Crosby) 1987)¹¹
- Adecuación al uso.. satisfacción de las necesidades del cliente.(Juran, 1987)¹²
- Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado. Es lo que el cliente desea y necesita.(Deming, 1987)}¹³
- Un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades preestablecidas (NOM-CCI-1990 NORMA OFICIAL MEXICANA, SECOFI)¹⁴

2.3.2 Tipos de calidad

- ❖ Calidad de diseño. Conduce un concepto de producto/ servicio que cumpla con las especificaciones determinadas por las necesidades de los consumidores.¹⁵
- ❖ Calidad de conformidad. Se refiere al punto en que la empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones

¹¹ ARIAS GALICIA, FERNANDO. Op. cit; nota 2 p.168

¹² Idem.

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Ibidem, p. 169

de diseño requerida para servir las necesidades del cliente. Se dice que la empresa debe ir mas allá de las especificaciones determinadas por el cliente. ¹⁶

Puede basarse en:

- Calidad de administración
- Calidad de comercialización
- Calidad de uso
- Calidad de servicio
- Calidad del cliente

2.3.3 Principios de la calidad

Entre las bases fundamentales de la calidad total se pueden mencionar las siguientes:

- ❑ Orientación al cliente
- ❑ Liderazgo de la alta gerencia
- ❑ Establecimiento de objetivos de calidad
- ❑ Capacitación y adiestramiento para la calidad
- ❑ Proporcionar los elementos para la obtención de la calidad, como métodos, procedimientos, herramientas, normas, maquinaria, etc.
- ❑ Trabajo en equipo
- ❑ Ambiente de trabajo agradable
- ❑ Respeto a la dignidad del ser humano
- ❑ Convertir a los proveedores en parte del sistema
- ❑ Prevención de errores
- ❑ Mejoramiento continuo

¹⁶ Idem

Teoria de Kauru Ishikawa

El doctor Kauru Ishikawa conjugó en 1961 diversas teorías de la motivación con las de Maslow (la pirámide de necesidades) Herzberg (seguridad e higiene en el trabajo) y McGregor (teorías X y Y), así como las teorías de control estadístico del proceso establecidas por Deming, para la creación de los círculos de calidad en Japón.

2.3.4 Ciclo de Control de Calidad

El ciclo de Control de Calidad de Ishikawa incluye:

- Determinar metas y objetivos
- Determinar métodos para alcanzar las metas
- **Dar educación y capacitación**
- Realizar el trabajo
- Verificar los efectos de la acción
- Tomar la acción apropiada

2.4 Gerencia de clínicas y hospitales **Gestión de la calidad en la salud**

2.4.1 Calidad en la Atención Salud

Considerando que la calidad se mide en función del objetivo de mantener, restaurar y promover la salud, con la finalidad de lograr la satisfacción total del paciente, se debe de definir bajo los siguientes variables:

1. Capacidad Profesional (Conocimientos Médicos)
2. Infraestructura (equipo medico)
3. Oportunidad (Adecuado Momento de Atención)
4. Costo de la Atención

La interacción de estos cuatro elementos determina la calidad en la atención de la Salud, por ello se definen el rol de cada uno de estos elementos:

1. Capacidad Profesional: Dentro de este elemento consideramos "los conocimientos y la experiencia de todos los profesionales de la salud, principalmente del médico, en referencia a los conocimientos se incluye la actualización de los mismos, dentro de la experiencia consideramos también la capacidad de interacción y empatía con los pacientes."¹⁷

2. Infraestructura: Se define infraestructura como el ambiente o lugar adecuado, el equipamiento médico necesario para la atención, es muy importante tener en cuenta también las instalaciones complementarias en términos de comodidad para los pacientes. Otra forma de entender infraestructura es como todo aquello que rodea y complementa la atención médica como puede ser el mobiliario, los equipos médicos y el ambiente físico designado para la atención médica.

3. Oportunidad: Se refiere únicamente a que la atención médica se realice en el momento oportuno, en el lugar adecuado y con el profesional de la salud idóneo. Es decir el momento oportuno se define como el momento en que se presenta la dolencia, el malestar o los síntomas del enfermo. La oportunidad se define como la situación sincronizada en el cual se presentan los síntomas del paciente, el lugar de atención, el profesional idóneo y al menor costo posible. Para ello es importante considerar aspectos o herramientas

¹⁷ OLORTEGUI YZÚ, DANTE RAFAEL. "Gestión de la calidad en la salud" Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/calidad-salud/calidad-salud.shtml>

como estudios epidemiológicos, indicadores de salud de la región geográfica y hacer un eficiente seguimiento de auditoría médica.

4. Costo de la atención médica: Aunque en los hospitales del estado el costo de la atención médica es un factor muchas veces no tomado en cuenta como herramienta de toma de decisiones, en la actividad privada por el contrario el costo de la atención determina también la calidad de la misma, por ello es sumamente importante considerarlo como factor decisivo en la calidad de la atención en salud. Se debe considerar el costo como un mecanismo de control y al mismo tiempo como un factor que repercute en la calidad de la atención; por ejemplo si se desea tener un profesional con mayor experiencia de hecho eso significa mayor costo que si se contrata un médico recién graduado, igualmente los insumos que tienen diversas calidades y precios, etc.

2.4.2 Como evaluar la calidad en el servicio.

En el campo privado y en el sector público se deben aplicar las siguientes herramientas, la mismas que deben de considerar el punto de vista técnico médico y empírico del paciente. Tomando en cuenta estos aspectos la evaluación de la calidad de la atención médica se debe realizar de la siguiente manera:

1. Estableciendo guías de atención o protocolos.
2. Auditoría médica permanente.
3. Encuestas a pacientes sobre satisfacción de la atención.

De esta manera se realiza la evaluación desde el punto de vista médico y desde el punto de vista del paciente, dándoles

ambos en misma ponderación en la evaluación, para que sea mas entendible pasaremos a definir cada uno de estos aspectos.

1. Guías de atención o protocolos: Se considera muy importante el desarrollo de protocolos ya que sirven de parámetro para la evaluación de una atención médica de calidad, las guías de atención determinan los pasos a seguir en la atención en función del diagnostico y síntomas hasta el tratamiento, pasando por los exámenes auxiliares que el paciente se debe de hacer y en que condiciones si fuera el caso es necesaria su hospitalización, entonces al hacer la evaluación se determina si se atendió al paciente siguiendo los criterios sugeridos en el protocolo.

2. Auditoria médica: La auditoria medica en los Centros de Salud, en las clínicas y hospitales se ha convertido en una herramienta imprescindible en la gestión médica moderna, precisamente por ser una de las más importantes formas de asegurar la calidad en la atención de la salud. Existe en algunas clínicas y hospitales un área de auditoria medica permanente llamada en algunos casos departamento de gestión de calidad, la cual es la encargada de asegurar la calidad de la atención médica desde el punto de vista de coordinar con los diferentes médicos las constantes mejoras de la practica médica en la clínica así como el establecimiento y mejoramiento de guías de atención médica, esta área presenta informes periódicos a la gerencia general.

3. Encuestas a pacientes tipo Focus Group: Son entrevistas a grupos de pacientes seleccionados en forma aleatoria los mismos que sirven para medir el grado satisfacción paciente

de cada una de las áreas pero poniendo énfasis en la atención médica, de esta manera los pacientes se sienten escuchados y brindan una información que para la evaluación integral de la calidad es de suma importancia. En este Focus Group se evalúan aspectos como comunicación, empatía, calidez y cordialidad en la relación médico - paciente, debido a que se considera un aspecto muy importante en el **tratamiento integral** de este, además se cree que es una de las formas más sólidas de que se logre un mejor acoplamiento en la institución.

CAPITULO III

RESULTADOS.

Pregunta 1:

Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

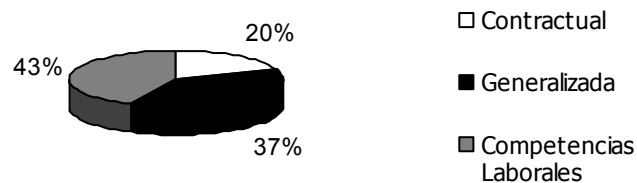
¿Cómo consideras que debe ser dada la capacitación laboral?

Esta pregunta hace referencia a la variable independiente que es capacitación.

De los 220 trabajadores encuestados, 95 de ellos prefieren que la capacitación laboral sea dada por competencias laborales, y no de manera tradicional o contractual, esto debido a que anteriormente se consideraba oportuna la capacitación en los casos de ascenso generado por un movimiento escalafonario.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 1 de los 220 trabajadores encuestados.

¿Como consideras que debe ser dada la capacitación laboral?



Pregunta 2:

Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

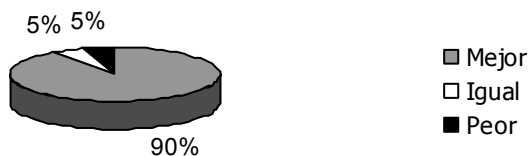
¿Las facilidades administrativas al solicitar un curso de capacitación, congreso, etc. la consideras?

Esta pregunta hace referencia a la variable independiente que es capacitación.

A esta pregunta el 90% de los encuestados que son personal médico y de enfermería, afirmaron que las facilidades administrativas al solicitar un curso de capacitación, son mejores, ya que el plan de capacitación contempla que existen actividades de la misma que no pueden planearse por anticipado, si no que deben auxiliarse con otras organizaciones que pudieran ofrecerlas, para que éstas actividades (cursos o congresos) se realicen cuando realmente resultan útiles y pertinentes.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 2 de los 220 trabajadores encuestados.

¿Las Facilidades administrativas al solicitar un curso de capacitación, congreso, etc. la considera?

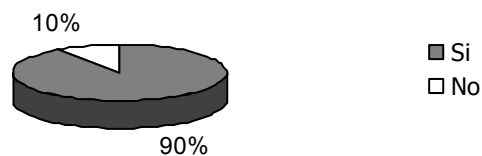


Pregunta 3:**Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.****¿Consideras importante un área dedicada exclusivamente a la capacitación laboral?**

Esta pregunta atiende a la variable independiente que es capacitación.

En esta pregunta el 90% de los 220 trabajadores encuestados consideran importante un área dedicada a la capacitación, y dado que el Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz se encuentra bajo los lineamientos de la norma ISO-9000, NMX-CC E ISO-9001; Desde el año 2000 se creó en dicho hospital, un departamento llamado Gestión de Calidad, que es el encargado de llevar todo lo que ocupa a las actividades, planes y programas de capacitación anual o bianual.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 3 de los 220 trabajadores encuestados.

¿Considera importante un área dedicada exclusivamente a la capacitación laboral?

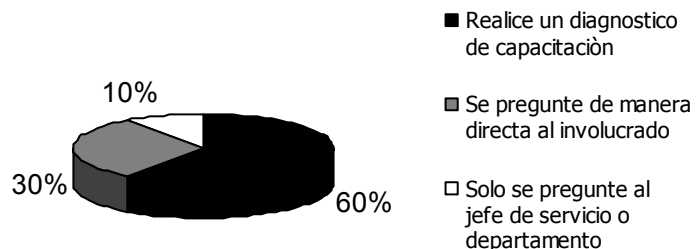
Pregunta 4:**Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.****¿Consideras necesario que antes de realizar un programa de capacitación se :?**

Esta pregunta se ocupa de la variable independiente capacitación.

A esta pregunta el 60% de los 220 trabajadores encuestados consideran necesario que antes de realizar un programa de capacitación se realice un diagnóstico de capacitación, y el 30% opina que en este deben participar directamente los involucrados. El 10% restante prefiere que se pregunte directamente al jefe de servicio o departamento, pues se considera que este conoce mejor las carencias o necesidades que su área o departamento tiene.

La realización del diagnóstico de necesidades de capacitación es bianual aunque a principios de cada año se efectúa una revisión de las necesidades ya satisfechas y de las que aún quedan pendientes por satisfacer, pudiendo incorporarse otras nuevas y urgentes que se presenten.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 4 de los 220 trabajadores encuestados.

¿Consideras necesario que antes de realizar un programa de capacitación se?

Pregunta 5:

Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

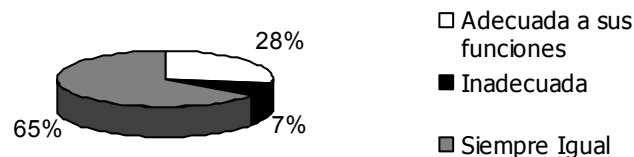
¿La capacitación otorgada por la empresa en años anteriores, consideras que fue?

Esta pregunta se ocupa de la variable independiente capacitación.

De los 220 trabajadores encuestados, el 65% de ellos considera que la capacitación otorgada por la empresa en años atrás fue siempre igual, dado que existía inconformidad en relación al programa de capacitación, ya que todos los cursos que se otorgaban de manera interna o externa tenían un carácter generalizado y no de atención integral al paciente que incluyera la identificación clara de sus padecimientos. Además estos cursos tenían que ser pagados por el personal mismo.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 5 de los 220 trabajadores encuestados.

¿La capacitación otorgada por la empresa en años anteriores consideras que fue?



Pregunta 6:

Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

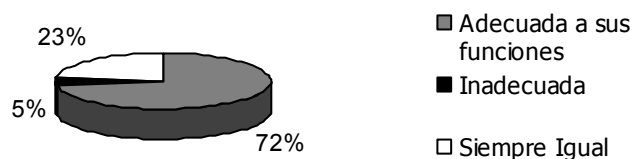
¿La capacitación actual otorgada por la empresa la consideras?

Esta pregunta atiende a la variable independiente capacitación.

De los 220 trabajadores encuestados, el 72% opina que la capacitación actual otorgada es adecuada a sus funciones. Contrario a la pregunta anterior, los trabajadores están de acuerdo en que la capacitación actual sea otorgada por competencias laborales, ascensos y además los cursos sean elegidos por ellos mismos.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 6 de los 220 trabajadores encuestados.

¿La capacitación actual otorgada por la empresa la consideras?



Pregunta 7:

Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

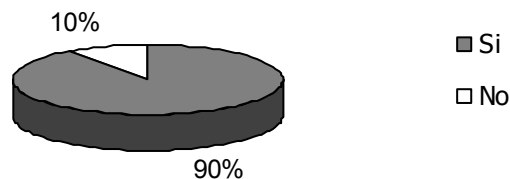
¿Trabajar con calidad, amabilidad y calidez es de beneficio para todos en la unidad?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es calidad.

A esta pregunta el 90% de los 220 trabajadores encuestados respondieron que trabajar con calidad es beneficios para todos, y pues con esto se demuestra que entre los trabajadores del Hospital Regional de Petróleos Mexicanos Veracruz, esta difundida la cultura organizacional, ya que continuamente se les evalúa con preguntas referentes a las políticas de calidad de la empresa.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 7 de los 220 trabajadores encuestados.

¿Trabajar con calidad, amabilidad y calidez es beneficio para todos en la unidad?



Pregunta 8:

Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

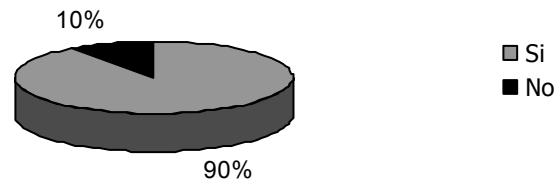
¿Te gustaría ser capacitado en programas de atención al cliente, equipos de mejora, etc. Que se relacionen con el trato que brindas a tus compañeros y derechohabientes con los que tratas?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es calidad.

A este cuestionamiento el 90% de los 220 trabajadores contestó que sí. Dicha cifra resulta alentadora si consideramos que en años anteriores un elevado número de trabajadores ya no querían asistir a estos cursos, pues se impartían dentro de las instalaciones, de manera generalizada y repetitiva. Actualmente existen centros dedicados a la capacitación de dicho personal fuera de la zona conurbada en los que ya se han llevado a cabo estos cursos y de los cuales se han escuchado muy buenos comentarios.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 8.

¿Te gustaría ser capacitado en programas de atención al cliente y equipos de mejora que se relacionen con el trato que brindas a tus compañeros y a los derechohabientes con los que tratas?



Pregunta 9:

Encuesta dirigida a los trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

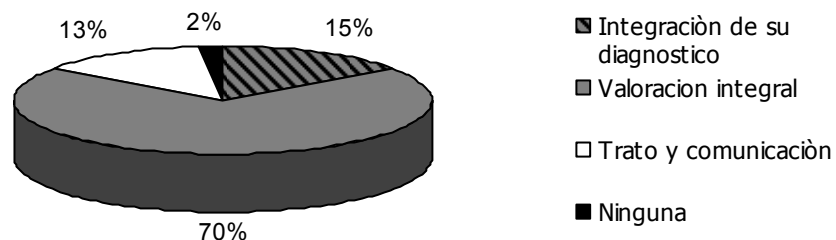
¿Crees que la capacitación otorgada en este año te beneficiaría en la atención del paciente para la?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es calidad.

Es así que el personal opinó en un 70% que la capacitación le beneficiaría en la atención del paciente para su valoración integral y en un 15% para la integración de su diagnóstico, por otro lado el 13% mencionó que favorecía en el trato y comunicación que tenían con él. Esto se reflejan momento en que se toma la consulta, ya que enfermeras y médicos trabajan de manera conjunta para hacer evaluaciones más acertadas acerca del padecimiento del paciente, basándose siempre en los expedientes, los cuales siempre deben estar actualizados en orden, y completos. Además, actualmente el hospital cuenta con equipos de cómputo que trabajan en red y se encuentran sistematizados; esto permite una mejor valoración integral mas eficaz, y sin demoras.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 9.

¿Crees que la capacitación otorgada en este año te beneficiaría en la atención del paciente para la?:



Pregunta 1:

Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.

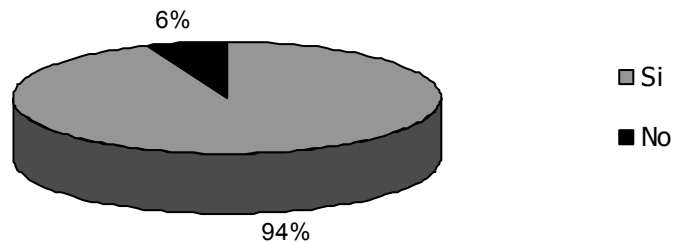
¿Consideras que el personal médico y de enfermería que te atiende se encuentra debidamente capacitado?

Esta pregunta hace referencia a la variable independiente que es Capacitación.

De los 179 derechohabientes encuestados, 94% de ellos piensa que el personal que labora en el Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, se encuentra debidamente capacitado; Esto demuestra que el paciente sale más seguro y satisfecho de su consulta.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 1 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿Consideras que el personal médico y de enfermería que le atiende se encuentra debidamente capacitado?



Pregunta 2:

Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.

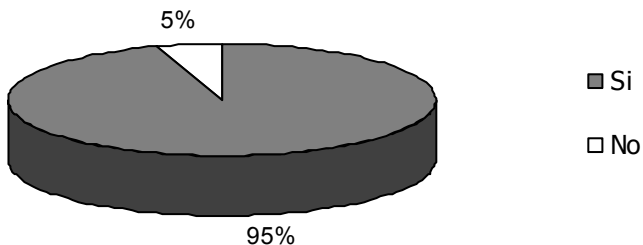
¿Consideras importante que el personal que te atiende se capacite de manera continua?

Esta pregunta hace referencia a la variable independiente que es Capacitación.

En esta pregunta seguimos observando que el 95% de los 179 derechohabientes encuestados respondieron positivamente; dejando con esto en claro que para el paciente cada día es más importante que el personal que lo atienda se encuentre mejor capacitado, pues esto le inspira mayor confianza al paciente al ponerse en manos de los médicos y demás personal que labora en esta clínica.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 2 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿Consideras importante que el personal que te atiende se capacite de manera continua?



Pregunta 3:

Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.

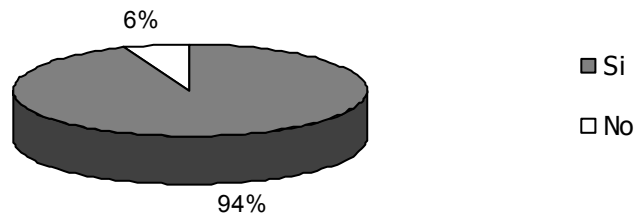
¿Crees que al recibir educación continúa, el personal de salud te atiende y diagnostique tu padecimiento con más exactitud?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es Calidad.

De los 179 derechohabientes encuestados, encontramos que el 94% de ellos respondieron que si a esta pregunta; y derivado de las preguntas anteriores podremos deducir, que para el paciente es muy importante el solo hecho de observar y escuchar que el personal de salud se capacita continuamente, pues además de que esto se difunde ampliamente en el hospital, el paciente lo percibe al momento de tomar su consulta y en la mejoría en su estado de salud.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 3 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿Crees que al recibir educación continua, el personal de salud te atiende y diagnostique tu padecimiento con mas exactitud?



Pregunta 4:

Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.

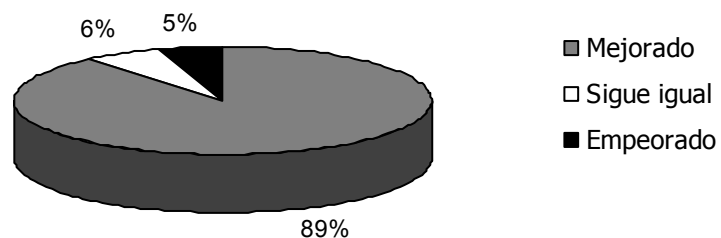
¿La calidad de la atención médica (información, exploración, comunicación) cómo te ha parecido en relación con años anteriores?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es Calidad.

El 89% de los 179 derechohabientes encuestados respondieron que la calidad de la atención médica ha mejorado, y el 6% opina que sigue igual. En esta pregunta es muy importante hacer énfasis en la importancia que tiene realizar frecuentemente estas encuestas dentro de la institución, pues a través de estas se puede realizar un tratamiento integral acorde a las necesidades del paciente.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 4 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿La calidad de la atención médica (información, exploración, comunicación) como te ha parecido en relación con años anteriores?



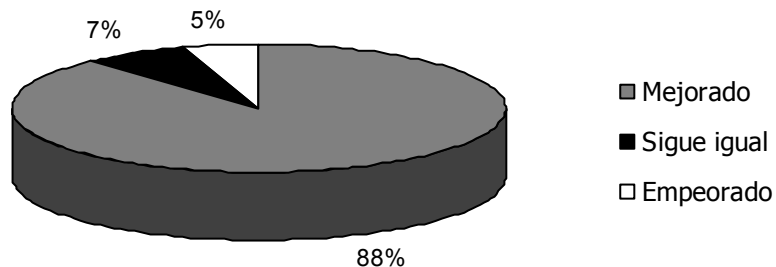
Pregunta 5:**Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.****¿La atención recibida por el personal de servicio cómo te ha parecido en relación con años anteriores?**

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es Calidad.

De los 179 derechohabientes encuestados el 88% de ellos respondieron que la atención por parte del personal de servicio ha mejorado, sin embargo queda un 7% que manifiesta que la atención sigue igual, siendo este porcentaje al que más énfasis hay que ponerle pues deben de detectarse las causas por las cuales un 7% se siente insatisfecho en relación a la atención recibida por el personal de servicio que en este caso son el personal que se dedica al trabajo social, que esta conformado únicamente por mujeres.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 5 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿La atención recibida por el personal de servicio como te ha parecido en relación con años anteriores?

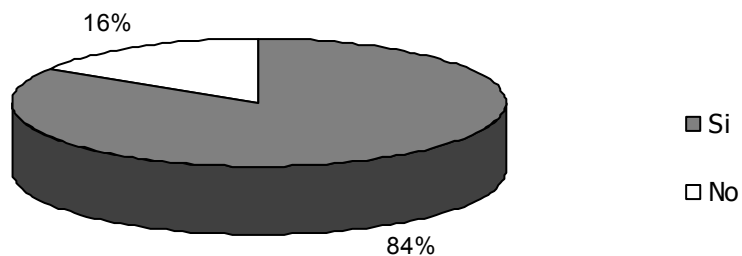


Pregunta 6:**Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.****¿La atención recibida al presentar tus quejas a través de buzones ha tenido respuesta?**

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es Calidad.

El 84% de los 179 derechohabientes encuestados manifiesta que si han sido atendidas sus quejas, mientras que un 16% respondió que estas no han tenido respuesta. Aquí es muy importante destacar que estas quejas son atendidas a través de buzones. Estas quejas son atendidas de manera formal; Sin embargo por otro lado, muchos derechohabientes tienen la costumbre de irse a quejar de forma verbal al sindicato, lo cual, por múltiples razones, no es la vía mas efectiva de encontrar respuesta a problemas del tipo institucional o de atención al cliente;

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 6 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿La atención recibida al presentar tus quejas a través de buzones ha tenido respuesta?

Pregunta 7:

Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.

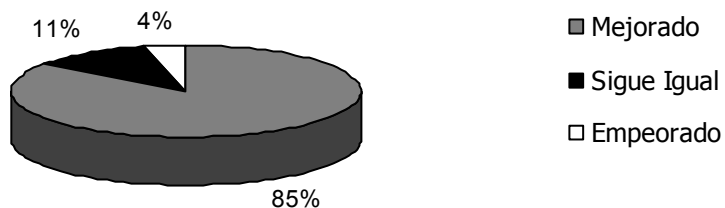
¿La atención recibida por el personal de servicio de enfermería del área de Hospitalización si has estado internado, como te ha parecido en relación con años anteriores?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es Calidad.

A esta pregunta el 85% expresa que la atención recibida por parte de las enfermeras del área de hospitalización ha mejorado, y el 11% piensa que sigue igual. Ciertamente en la actualidad las enfermeras de este hospital se encuentran mejor capacitadas que en años anteriores, pues estas anualmente asisten a mayor número de cursos. Así como también las enfermeras de nuevo ingreso se les está pidiendo como requisito indispensable tener grado de licenciatura. Esto ayuda a que el paciente interno se encuentre mejor atendido por personal mas capacitado.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 7 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿La atención recibida por el personal del servicio de enfermería del área de hospitalización (si has estado internado) como te ha parecido en relación con años anteriores?



Pregunta 8:

Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.

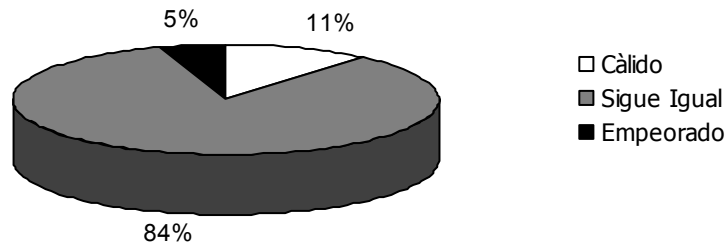
¿El trato recibido por el personal de servicio de enfermería del área de hospitalización, si has estado internado, como te ha parecido en relación con años anteriores?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es Calidad.

De los 179 derechohabientes encuestados, el 84% respondió que el trato recibido por las enfermeras sigue igual que en años anteriores. Es decir, a pesar de que dichas enfermeras brindan un trato muy profesional en la valoración integral del paciente, en ocasiones, estas carecen de cordialidad y calidez en el trato hacia estos.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 8 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿El trato recibido por el personal de servicio de enfermería del área de hospitalización (si has estado internado) como te ha parecido en relación con años anteriores?



Pregunta 9:

Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.

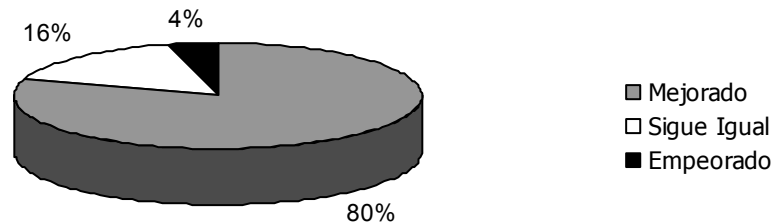
¿La atención recibida por el personal médico en relación con su atención y trato como te ha parecido en relación con años anteriores?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es Calidad.

De los 179 encuestados, 80% respondió que la atención y trato recibido por parte del personal médico ha mejorado en relación con años anteriores; Aquí es mas comprensible encontrar mejores resultados que con las enfermeras puesto que los médicos por ética siempre deben brindar un trato digno y deben inspirar confianza ante el paciente al momento de ser estos escuchados.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 9 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿La atención recibida por el personal médico en relación con su atención y trato como te ha parecido en relación con años anteriores?



Pregunta 10:

Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz.

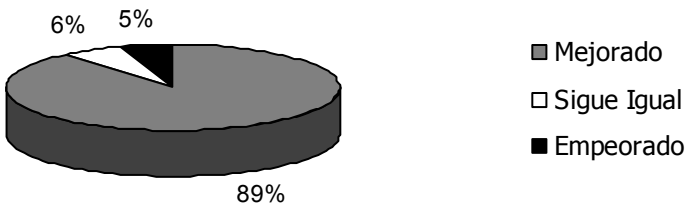
¿La atención recibida por el personal del área de hospitalización, camilleros, asistentes, domésticas, cuando tu o tus familiares han estado internados, como te ha parecido en relación con años anteriores?

Esta pregunta hace referencia a la variable dependiente que es Calidad.

De los 179 derechohabientes que respondieron la encuesta, 89% opina que el servicio ofrecido por esta minoría ha mejorado, un 6% expresa que sigue igual y solo un 5% manifiesta que este empeorando. Este personal generalmente está conformado por trabajadores transitorios que continuamente son enviados a cursos por medio del sindicato. Además la carga de trabajo de éstos no es tan pesada como la de los demás trabajadores, por esta razón pueden detenerse más a escuchar las peticiones de los pacientes y atenderlos con más calma y paciencia.

A continuación se muestra una gráfica de los porcentajes obtenidos con las respuestas de la pregunta número 9 de los 179 derechohabientes encuestados.

¿La atención recibida por el personal del área de hospitalización, camilleros, asistentes, domésticas, cuando tu o tus familiares han estado internados en relación con años anteriores como te ha parecido?



3.1 Interpretación de datos.

Se aplicaron 220 encuestas a trabajadores del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz; conformado por personal médico y de enfermería; A su vez se aplicaron también 179 encuestas a derechohabientes en las diferentes áreas del hospital tales como áreas de farmacia, consulta externa, urgencias y especialidades.

Ambos instrumentos evaluaron la variable independiente Capacitación, así como la variable dependiente Calidad.

En la encuesta número 1 dirigida a los trabajadores, las preguntas 7,8,9, son las que evaluaron la variable dependiente calidad. Las preguntas 1,2,3,4,5,6,8,9 evaluaron la variable independiente capacitación.

En la encuesta número 2 dirigida a los derechohabientes, las preguntas número 3,4,5,6,7,8,9,10 evaluaron la variable dependiente que es calidad. Las preguntas numero 1,2,3 evaluaron la variable independiente capacitación.

En ambas encuestas y en base a los resultados obtenidos, es posible observar que la capacitación está íntimamente relacionada con la mejora de la calidad del servicio, específicamente en esta investigación los servicios de salud. Por lo tanto puede observarse que se acepta la hipótesis de trabajo la cual dice que: La capacitación al personal del hospital de PEMEX, es la técnica que logra mejorar la calidad de los servicios.

Tabla 3.2.1 Encuesta dirigida a los derechohabientes del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

Pregunta	Resultados			Sumatoria
1	Si	No		179
	168	11		
2	Si	No		179
	170	9		
3	Si	No		179
	169	10		
4	Mejorados	Sigue Igual	Empeorado	179
	160	10	9	
5	Mejorados	Sigue Igual	Empeorado	179
	157	12	10	
6	Si	No		179
	150	29		
7	Mejorados	Sigue Igual	Empeorado	179
	152	20	7	
8	Calido	Sigue Igual	Empeorado	179
	20	150	9	
9	Mejorados	Sigue Igual	Empeorado	179
	143	29	7	
10	Mejorados	Sigue Igual	Empeorado	179
	160	11	8	

Tabla 3.2.2 Encuesta dirigida a personal médico Y de enfermería del Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

Pregunta	Resultados			Sumatoria
1	Contractual	Generalizada	Competencias Laborales	220
	44	81	95	
2	Mejor	igual	Peor	220
	199	10	11	
3	Si	No		220
	200	20		
4	Realice un Dx de Necesidades	de manera directa	solo se pregunte al jefe	220
	134	66	20	
5	Adecuada a sus funciones	Inadecuada	Siempre igual	220
	62	15	143	
6	Adecuada a sus funciones	Inadecuada	Siempre igual	220
	158	11	51	
7	Si	No		220
	198	22		
8	Si	No		220
	200	20		
9	Integración de su diagnostico	trato y comunicación	Valoración Integral/ Ninguna	220
	33	29	154 / 4	

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES

A través del estudio realizado, tanto a personal médico como a los derechohabientes, y en base a la información obtenida a través de las encuestas pudimos constatar que la capacitación es el instrumento que sirve para mejorar la calidad en los servicios de salud; esto también gracias al adecuado funcionamiento del departamento de Gestión de Calidad, que exitosamente desarrolla sus actividades dentro del hospital. De lo todo lo anterior se derivaron las siguientes conclusiones:

- La identificación de las necesidades de capacitación del personal de la organización constituye el punto de partida para conocer hacia donde deben dirigirse los esfuerzos.
- En este sentido, el Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, cuenta con un programa de capacitación, denominando DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) el cual define a mediano plazo las necesidades de ésta en un

área, y/o de las actividades que resultan claves para toda la organización;

➤ Una vez concluido el DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) se involucra a los jefes de área y servicio, en la calificación del personal que requiere capacitación así es que:

➤ Con relación al informe de los resultados del diagnóstico, éste puede contar con diferentes salidas en cuanto al ordenamiento de las necesidades de capacitación, convenientemente estructuradas partir de los datos captados del personal y de sus jefes. Estas salidas son:

- Por trabajador (capacitación adecuada para cada necesidad)
- Por tema (se agrupan personas para recibir capacitación de un tema común)
- Otras necesidades (modalidades extra - organización)

De esta manera quedan identificadas las necesidades de capacitación de todo el personal de la organización, lo cual permite a la confección de los programas y planes de capacitación de las áreas.

La realización del DNC es bianual, aunque a principios de cada año debe efectuarse una revisión de las necesidades ya satisfechas y de las que aun quedan pendientes por satisfacer, pudiendo incorporarse otras nuevas y urgentes que se presenten.

Si nos basamos en el hecho de que la capacitación de personal constituye un sistema, el **DNC** es entonces un subsistema del

Sistema de Gestión de Calidad de la organización, pues su enfoque y los resultados que se obtiene de su aplicación, están en correspondencia con la política y los objetivos de calidad definidos por el Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz.

Por la naturaleza y características de su organización, el Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, y su propio sistema de aseguramiento de calidad se encuentran sujetos a certificación externa y ajustan su contenido a los lineamientos de la norma internacional ISO-9000 y sus equivalentes de la serie Norma NMX-CC, particularmente a los 20 criterios previstos por la norma ISO- 9001.

Por tal razón, el DNC esta diseñado de modo que de respuesta a las disposiciones antes señaladas, reconociendo que son indispensables para el aseguramiento de la calidad y que además son las exigidas por las autoridades competentes y los clientes.

De lo anterior expuesto, surgieron las siguientes conclusiones:

1. La hipótesis Nula resulto rechazada y por ende la hipótesis de trabajo aprobada, ya que a través de este trabajo de investigación pudimos confirmar y demostrar que la capacitación oportuna, adecuada y continua recibida por el personal que labora en el Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, ha dado como resultado que el derechohabiente, que es el que recibe los beneficios

posteriores a la preparación académica de los profesionales de la salud mencionaran en las encuestas:

- Ha mejorado la calidad de la atención médica.
- Ha mejorado la atención recibida por el personal de servicio.
- Sus quejas presentadas a través de buzones han tenido respuesta inmediata.
- Ha mejorado la atención recibida por el personal del área de hospitalización ha mejorado en relación con años anteriores.

2. Al finalizar la investigación, se llegó a la conclusión de que la capacitación laboral es muy importante para el desarrollo profesional de los trabajadores del Hospital de PEMEX. Se observó que la manera de lograr este desarrollo es a través de las competencias laborales, las cuales para el hospital funcionan como una estrategia para mejorar la calidad de sus servicios en términos de productividad, conocimiento, habilidades, destreza y actitudes para realizar un trabajo efectivo y de calidad.

3. De la misma manera se observó la importancia que reviste el hecho de que el directamente involucrado en la capacitación, participe conjuntamente en el diagnóstico de necesidades, y que esta se otorgue en base a sus propias necesidades.

4. Por otro lado una debilidad encontrada es que, aunque los programas de capacitación han resultado efectivos, desde el punto de vista de sus resultados y eficiente en cuanto al empleo de los recursos que se invierten en él; Se está descuidando el hecho de que el personal que labora en el

Hospital General de Petróleos Mexicanos Veracruz, representa un número muy reducido en comparación con la cantidad de derechohabientes que deben atender, ya que las exigencias de estos cada día son más complejas.

Por esta razón sería necesario que se tomaran medidas al respecto; a fin de incrementar el personal de manera que el derechohabiente reciba un servicio más eficiente.

4.2 RECOMENDACIONES

A partir de los resultados encontrados y las conclusiones a las que se llegó, se sugiere que:

✓ Dado que la cantidad de derechohabientes cada vez es más creciente y el personal que labora en el Hospital General de PEMEX Veracruz, es muy reducido para poder atenderlos debidamente, sugiero que se establezca un programa de **"planeación de personal"** ya que de este modo se podrá determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, así como acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipen en el hospital en un período específico de tiempo; ya sea a corto, mediano o largo plazo. Este programa servirá para determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas.

✓ Continuar con el programa de detección de necesidades de capacitación, ya que este permitirá poner en práctica los cursos de capacitación que realmente se requieran en función de las necesidades de cada organismo. De esta forma el

personal se sentirá más comprometido a superarse y como resultado se obtendrá un aprendizaje más significativo.

✓ Poner en funcionamiento un instrumento de medición que sirva para medir la actitud del personal a través de afirmaciones positivas y negativas, las cuales calificarán diversos factores tales como, factores económicos, factores familiares, estrés, horarios laborales, condiciones de las instalaciones, etc.. que pudieran estar influyendo indirectamente en el trato que el personal del hospital este brindando a los derechohabientes.

✓ Establecer una metodología que permita la actualización de los diferentes programas manejados por el hospital, ya que de esto dependerá la eficiencia del mismo.

✓ Dicho instrumento se sugiere quede diseñado en escala de Likert de la siguiente forma:

Encuesta a los trabajadores del Hospital General de Petroleos Mexicanos de Veracruz.

Marque con una x que tan acuerdo está usted con cada una de estas opiniones. Sus respuestas son anónimas.. Gracias!!

1.- Siento que mi trabajo no va de acorde con mi sueldo.

- () Completamente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Completamente en desacuerdo

2.- Mi salario no cubre todas mis expectativas.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

3.- Dedico más tiempo a mi trabajo que a mi familia

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

4.- Casi no paso tiempo con mis hijos

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

5.- Por no dormir a mis horas siento mucha fatiga.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

6.- Necesito dormir más horas.

- () Completamente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Completamente en desacuerdo

7.- Mi trabajo no es lo que esperaba.

- () Completamente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Completamente en desacuerdo

8.- Siento que mi trabajo es poco valorado

- () Completamente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Completamente en desacuerdo

9.- Nunca recibo estímulos verbales por parte de mis jefes.

- () Completamente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Completamente en desacuerdo

10.- Tengo muchas necesidades económicas, el dinero no me alcanza.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

11.- Mi ambiente de trabajo es agradable.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

12.- Tengo conflictos con algunos compañeros de trabajo.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

13.- No recibo todas mis prestaciones

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

14.- Mis vacaciones no me las programan cuando las requiero.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

15.- los días de vacaciones que tengo no me son suficientes.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

16.- La temperatura ambiente no es la adecuada.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

17.- No cuento con el equipo necesario de trabajo.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

18.- La luz eléctrica del hospital me provoca jaqueca.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

19.- Los pacientes no respetan mi trabajo.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

20.- He sido agredida(o) física y verbalmente por los pacientes.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

21.- No cuento con un horario para tomar mis alimentos.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

22.- Los alimentos que me proporcionan carecen de higiene.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

23.- Acostumbro comer fuera de las instalaciones.

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, Ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Siliceo, Alfonso.
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
3ª edición
Edit. Limusa.
México 2001.
2. Arias Galicia, Fernando.
ADMÓN. DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO.
5ª edición
Edit. Trillas.
México 1999
3. R. Wayne Mandy, Robert M. Noe.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
Edit. Prentice Hall.
México, 1997.
4. Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
12ª Edición.
Edit. Prentice Hall.
México 2001.

5. De la puente Marin.

MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

Hospital General de PEMEX, Ver. México 2000

6. Flores Ahumada y Barragán.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN HOSPITAL GENERAL VERACRUZ.

México 1999.

7. Hospital General de Petróleos Mexicanos.

MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

México, 1999/ 2005

8. Garcia Morales, Rolando.

¿QUÉ ES LA CAPACITACION?

IICEE

México 1993.

9. Mendoza Núñez, Alejandro.

MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

2ª Edición.

Edit. Trillas.

México, 1995.

10. Arias Galicia, Fernando.

CAPACITACION PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA COLABORACIÓN.

2ª Edición.

IICE, AMECAP

México 1994.

11. Arthur, Diane.

SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL.

Edit. Limusa- Noriega.

México, 1995.

12. Chiavenato, Idalberto.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

2ª Edición.

Edit. McGraw Hill,

Mexico 1994.

13. Hampton, David R.

MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

2ª Edición.

Edit. Trillas.

México 1995.

14. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández C. Carlos,
Baptista L. Pilar.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2ª Edición.

Edit. Mc Graw Hill.

México 2000.

15. Quijano Portilla, Victor Manuel.

¿**QUÉ ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO?** Disponible en:

www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidade-ser.htm

16. Olortegui Yzú, Dante Rafael.

GESTION DE LA CALIDAD EN LA SALUD. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos14/calidad-salud/calidad-salud.shtml>

17. Quijano, Victor.

¿**QUÉ ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO?** Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm>

