UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"CALIDAD EN EL SERVICIO Y SU RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN: CASO DEL SANATORIO SAN GERÓNIMO"

ANA KARINA VALENCIA MARTÍNEZ

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Julio de 1999.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"CALIDAD EN EL SERVICIO Y SU RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN: CASO DEL SANATORIO SAN GERÓNIMO"

ANA KARINA VALENCIA MARTÍNEZ

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Julio de 1999.

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Las expectativas contemporáneas de los clientes en cuanto al concepto de servicio, ha evolucionado de sobremanera y más tratándose de instituciones dedicadas a la venta de servicios, demandando que se detecten y satisfagan sus necesidades y de igual forma la empresa logre un posicionamiento importante del mercado.

Las necesidades esenciales para que una empresa subsista es dotarse de calidad, buenos precios y productividad, pero si el objetivo no es solamente la subsistencia sino es el de destacar se tiene que ir más allá de lo común y esto se hace otorgando un servicio eficiente, preciso y con la verdadera intención de ayudar al cliente.

Cuando un paciente, específicamente una mamá, acude a un sanatorio para ser atendida, la expectativa que tiene es que se le atienda de forma personalizada y con excelencia. Para que estos factores puedan ser cumplidos es necesario el profesionalismo de actitud de servicio en los empleados de la Institución.

Es por tanto que lo que se espera de los empleados de hoy en día, aparte de una dotación amplia de conocimientos, es que se eduquen, asimilen y pongan en práctica los conceptos de servicio.

A lo largo de este trabajo se exponen fundamentos teóricos de lo que son las empresas, empresas de servicio, el servicio como tal y de la importancia de la capacitación para lograr la satisfacción total de los clientes

Lo que se espera lograr con esta tesis es de que las empresas adopten un pensamiento de mejora continua, entendiendo con esto no solamente el ir a la vanguardia en equipo y sistemas, sino también mejoras en las actitudes de servicio por parte de los empleados.

La investigación de campo se realizó específicamente en el Sanatorio San Gerónimo que es una institución privada que se dedica a la venta de servicios de ginecobstetricia.

Este trabajo tiene como objeto medir cuál es la satisfacción que experimentan las mamás con el trato recibido por parte de las enfermeras y recepcionistas de esta organización debido que es en estos departamentos de donde se reciben las mayores quejas de los usuarios.

Se consideró preciso la investigación de cuál es el concepto que las mamás tienen de los departamentos antes mencionados y determinar qué es lo que ocasiona que se otorgue el tipo de servicio que se observará a lo largo del capitulo 3.

Una vez teniendo los resultados se sugieren una serie de alternativas de solución, encontrando que la más atinada para resolver la carencia de servicio fue el de implementar programas de capacitación para lograr las ventajas y satisfacción que otorga el dar calidad de servicio en cualquier momento.

Dicho trabajo de investigación no sólo tiene como objetivo el mejorar la calidad y el servicio al cliente, sino también el de capacitar a su personal logrando así su crecimiento personal y profesional.

CAPÍTULO I

LAS EMPRESAS Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

1.1 LAS EMPRESAS

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad, se habla de trabajar en una empresa, de ir a la empresa etc. Y sin embargo es uno de los conceptos más difíciles cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Una de las dificultades principales de esa definición radica en que la idea de empresa es un concepto análogo; esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico y parte diverso, es por esto que es necesario hablar de los distintos elementos y factores que la conforman.

Se considera que a pesar de la dificultad de encontrar una definición que abarque el concepto de empresa, se tiene conciencia de que una empresa es una organización de personas, es decir, que está formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertas metas o resultados. De hecho cualquier organización humana no es más que eso: un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

Para que exista organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo que es verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.

1.1.1 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

Los elementos esenciales de una organización son:

a) Bienes materiales:

1. Ante todo integran a la empresa sus edificio, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, que son los instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

2. Las materias primas, que han de salir transformadas en los productos y, las materias auxiliares, es decir aquellas que, aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción.

Los productos terminados; aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, casi siempre hay imposibilidad y se mantienen en el almacén.

3. El dinero, ya que toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

b) Hombres:

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

La persona es definida como "sustancia individual de naturaleza racional"[1].

Esta definición es muy clara ya que diferencia a la persona humana de cualquier otro ser con vida sobre la tierra, ya que cada individuo es único porque no existe uno igual a él ni en su físico ni en su personalidad. El ser humano tiene racionalidad que le permite analizar cada circunstancia de su vida y de otorgarle una calificación moral y sobre todo va adquiriendo experiencia para no cometer los mismos errores, esto es una de los grandes motivos del porque la persona humana es digna.

La empresa esta formada por:

1. Existen ante todo obreros, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según se requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.

2. Los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predomino o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

3. Los técnicos, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

4. Altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

[1] Victor García Hoz, Et.al. "El concepto de persona", p.45

5. Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Se justifica el orden de los elementos que conforman a la empresa, con base en la pirámide invertida de autoridad - servicio, ya que se considera a los empleados como clientes internos a los que la alta dirección debe de dirigir en gran parte sus esfuerzos para que estos se sientan satisfechos y orgullosos con sus labores y para que sea más fácil el adoptar las medidas propuestas por la alta dirección y así lograr que todos los miembros de la organización desde el nivel más bajo hasta el más alto colaboren conjuntamente para el logro de un fin en común.

c) Sistemas:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

1. Existen sistemas de producción tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc., sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

2. Sistemas de organización y administración, consisten en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

1.1.2 LOS FINES DE LA EMPRESA

Resulta necesario hacer aquí una distinción, una cosa es buscar los fines de la empresa, objetivamente considerada, y otra muy diversa es analizar cuales son los fines que persiguen, él, o los empresarios y los trabajadores.

a) Fines de la empresa objetivamente considerada

1. Fin *inmediato*: es la producción de bienes y servicios para un mercado.

2. Fines *mediatos*: supone analizar qué es lo que se busca con la producción de bienes y servicios. Puede ser desde la búsqueda de la satisfacción de sus clientes para asegurar la lealtad de éstos y por consecuencia su permanencia en el mercado, o puede ser también el buscar utilidades que le permitan tener un buen nivel de vida.

La empresa *privada*, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

La empresa *pública*. busca satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

b) Finalidades subjetivas del empresario

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas, y adecuadas: esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la empresa.

Puede existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

Esta finalidad colateral, es de igual importancia que la primera, ya que el empresario debe ver a la organización como un todo integrado sin descuidar ningún aspecto.

c) Finalidades de otros elementos

1. Empleados, técnicos y jefes: Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

2. Obrero: Al igual que el empleado, suelen buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

3. Capitalista: Suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

1.1.3 DEFINICIÓN DE LA META EN UNA ORGANIZACIÓN

El concepto de las metas en una organización se limita a expresar un estado o secuencia de estados de la realidad que el decisor quiere que se produzcan y que, caso de producirse, pueden ser objeto de percepción directa, es decir, son realidades susceptibles de ser traducidas en percepciones.

Cualquier meta concreta, puede ser alcanzada al realizarse una cierta interacción, es decir, la obtención de una reacción específica que el decisor

quiere conseguir como consecuencia de la aplicación de cierta acción. El logro de una meta no depende de quién o quiénes pueden ser los otros decisores con los que interacciona; depende únicamente de que la reacción que produzcan sea la que se quiere conseguir al realizar la acción. Las acciones concretas a realizar, sin embargo, sí que dependen de los sujetos con los que se interacciona con una persona puede perfectamente ser ineficaz al aplicarlo con otra distinta.

Una definición de metas podría ser, enumerando las transacciones que una empresa quiere que se realicen, junto con los ingresos y costes que son aceptables para cada una de ellas. Incluso la simple afirmación, dado el sistema formal, de que se quiere conseguir una determinada cifra de beneficios a través de la operación de dicho sistema, ya sería una definición de metas.

1.1.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN

> *"La definición de un objetivo consiste en la definición de una meta a la que se añaden unos procedimientos o políticas operativas que especifican las condiciones observables que tienen que cumplir las acciones que se realicen para el logro de aquella meta, con el fin de garantizar que dichas acciones también sirven para el aprendizaje del agente activo."*[2]

Esta definición es considerada muy completa debido a que clarifica que dentro de los objetivos se establecen las medidas a tomar para poder lograr el fin de la organización y por lo tanto las metas de cada uno de los miembros de la organización, ya que se ve como a un todo.

---

[2] Juan Antonio Pérez López, Fundamento de la dirección de empresas, p.220

Un objetivo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la empresa y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concretarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la organización y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficacia en su trabajo.

En toda organización hay muchos objetivos, pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los siguientes:

1. Proporcionar buenos productos y servicios.
2. Estar adelante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades aumentando las ventas y/o disminuyendo los costos.
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional, etc.

Los objetivos comunes antes mencionados, pueden derivarse evaluando el grado de su realización. Por ejemplo:

1. Rentabilidad.

2. Posición en el mercado.
3. Productividad.
4. Liderazgo del producto.
5. Desarrollo del personal.
6. Actitudes de los empleados.
7. Responsabilidad pública.
8. Equilibrio entre los planes a corto y a largos plazos.

Mediante la evaluación de los objetivos antes mencionados, se puede tener un parámetro de medición para conocer el nivel de desarrollo y competitividad que la empresa está teniendo o bien para fijar la meta que se quiere alcanzar.

Los objetivos también pueden dividirse en cuatro clasificaciones:

1. Los objetivos primarios:

Por lo general están relacionados con una compañía, no con un individuo. Proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad es ejemplo de un objetivo primario.

2. Los objetivos secundarios:

Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

Los objetivos secundarios, al igual que los primarios son de naturaleza impersonal.

3. Los objetivos individuales:

Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome, se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales: la mayoría de los objetivos individuales son económicos, psicológicos, o recompensas no económicas para el uso de los recursos personales de tiempo, habilidad y esfuerzo.

4. Los objetivos sociales:

Se refieren a las metas de una organización para la sociedad. Se incluyen el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias agencias gubernamentales. Además se incluyen las metas orientadas a ampliar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

Los objetivos en una empresa deben constituirse con gran cuidado. Tienen una mejor oportunidad de ser realizados cuando se toma en cuenta lo siguiente:

1. Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización.

Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos.

2. Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales de la empresa.

Dicho de otra manera, los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización.

3. Los objetivos deben tener cierto alcance.

La mayoría de las personas se sienten satisfechas y trabajan mejor cuando existe un reto razonable.

4. Los objetivos deben ser realistas.

El objetivo no solo necesita ser razonable para la persona responsable de su realización, sino también realista a la vista tanto de las restricciones del entorno interno como el externo en un caso dado.

5. Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores.

El gerente de éxito mantiene los objetivos al día, los revisa periódicamente y hace revisiones cuando se cree que es ventajoso hacerlo.

6. El número de objetivos establecidos para cada miembro de la organización debe ser limitado.

Muchos causan confusión y negligencia; y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia.

7. Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa.

Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos. Estableciendo prioridades en los objetivos y dando a todo miembro de la organización un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos.

8. Los objetivos deben ser en equilibrio con una empresa dada.

Los varios objetivos no habrán de apuntar en conjunto al exceso de cualquier condición. Por ejemplo, el objetivo de servicio al cliente puede exagerarse en detrimento del objetivo de realizar utilidades adecuadas.

1.1.5 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

"La misión de la empresa es un primer marco que condiciona el tipo de clientes a atender, la estrategia a seguir, la clase de producto global a ofrecer y, en consecuencia, el contenido del servicio."[3]

Es el propósito más amplio en el que la sociedad espera ser servida por la empresa.

Es la globalización de los objetivos principales de la empresa.

La misión, permite a la organización tener objetivos claros y realistas.

Es la base para el establecimiento de estrategias, planes, asignación del trabajo y sobre todo es el punto de partida para el diseño de la estructura organizacional.

[3] Pedro Larrea, Calidad de servicio, p.133.

La misión responde a las preguntas:

- ¿ Qué es nuestra organización?
- ¿Qué debería ser la organización?
- ¿Qué quiero que sea la organización?

El director debe determinar la misión y difundirla a todos los niveles de la empresa, para asegurarse de que todos los responsables de la toma de decisiones actúen congruente y armónicamente en la misma dirección.

La administración efectiva implica la coordinación de los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos para el logro de la misión y de los objetivos predeterminados y por supuesto el manejo de una relación positiva con el entorno.

> *"El concepto de la misión en una organización tiene que especificar necesariamente un conjunto de planes de acción en el que cada uno de ellos sirva para el logro de alguna meta y cumpla, al mismo tiempo, las condiciones establecidas para las políticas operativas y las institucionales."*[4]

Todas las organizaciones humanas tienen la misión genérica de desarrollar la confianza mutua entre sus partícipes, ya que de ello depende el crecimiento de la propia unidad de la organización. Cuando hablamos de una organización concreta, hemos de referirnos, sin embargo, a su misión específica, que es la que determina el tipo de organización al que ésta pertenece.

---

[4] Juan Antonio Pérez López, Op. Cit, p. 232

La misión específica expresa lo que hace dicha organización y viene definida como los motivos que tienen los consumidores de satisfacer sus deseos a través de las operaciones de determinada empresa.

1.2 EMPRESAS DE SERVICIO

Las empresas de servicio se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de los servicios. Pueden ser agencias de viajes, empresas de seguros, consultorios médicos, sanatorios, despachos de contadores, etc.

El área de mayor relevancia en las empresas de servicios son los recursos humanos, ya que de la inteligencia y de la experiencia laboral de éstos va a depender la fuerza de la empresa.

Una empresa de servicio es aquella que se especializa en satisfacer ciertas necesidades de los clientes mediante la especialización en cierto tipo de servicios.

La calidad de la empresa de servicio dependerá del grado en que esta cumpla las expectativas de los clientes sobre sus necesidades.

La responsabilidad de administración y ventas recaerá sobre todo tipo de personal, pero en forma definitiva el éxito que estas organizaciones pueden alcanzar estará determinado por la riqueza que se tenga en los recursos humanos con que se cuenta. por lo tanto, en la mayor parte de las empresas de servicio la mayor inversión será en recursos humanos y no en equipo material.

Como conclusión del párrafo anterior se puede adicionar que la inversión hecha al recurso humano, debe ser enfocada a suministrar calidad en el servicio a los clientes.

Es preciso mencionar que las empresas de servicio al igual que las industriales persigue los mismos objetivos que son, un valor económico agregado, valor humano agregado, permanencia y sobre todo la satisfacción de necesidades a través de la excelencia en el servicio.

Para lograr la satisfacción en las personas es indispensable que la alta dirección transmita a todos sus miembros en que consiste claramente el servicio que se está otorgando, cual es su misión y así podrá lograr que los trabajadores transmitan esta mentalidad y logrará la lealtad de los clientes, la satisfacción del propio empleado y asegurará su permanencia en el mercado y se traducirá en una satisfacción para la propia empresa.

La misión de las empresas de servicio son:

- Presentar y refinar la imagen de servicio sobresaliente.
- Lograr una cultura de servicio que perdure.
- Exceder las expectativas de los clientes.

Las empresas de servicio de hoy están enfocadas o deberían estar enfocadas a:

- Otorgar calidad de servicio.
- Servicios de valor añadido.
- Proximidad al cliente.
- Equipos de trabajo.
- Dirección participativa.

- Flexibilidad (respuesta al mercado).
- Desmasificación.
    * Descentralización.
    * Reestructuración.
    * Dimensiones óptimas.

Las empresas de servicio deben lograr que los miembros de su organización adopten las siguientes actitudes:

1. Mentalidad de que el cliente es primero:

Tomar la visión del cliente y sus necesidades. Como punto final del objetivo de las empresas es el de otorgar un servicio verdadero tomando una perspectiva que empieza como "tu" y pasa a un "Nosotros".

Se debe buscar el bienestar del cliente, y obtener la satisfacción completa cubriendo todas sus necesidades y algo más.

La organización deberá desprenderse del "yo" egoísta para llegar a una armonía de ayuda y mutua comprensión entre la empresa y el cliente.

2. Actitud positiva:

El empleado tiene que demostrar interés y entusiasmo cuando está en contacto con el cliente, debe lograr crear un ambiente de confianza y una tendencia a obtener un resultado satisfactorio del ejercicio de la operación.

El empleado necesita tener una mente amplia para que así pueda reconocer problemas, utilizar la nueva tecnología, evaluar al competidor, definir objetivos, medir sus resultados, y darles continuidad.

3. ***Profesionalismo:***

El objetivo primordial del servicio al cliente se basa en que los empleados tengan un alto nivel de capacitación para que de esta manera puedan desarrollarse en sus actividades con la mayor eficiencia ya que el empleado es el contacto directo con los clientes y la única manera de que el cliente quede satisfecho con la organización es cuando el trabajador se desarrollo de forma exitosa.

4. ***Orientación hacia las personas:***

Se refiere a que el servicio cada vez debe ser más personalizado, acercarse más al cliente para así poder establecer una relación más sólida . De esta forma los clientes se sentirán importantes, que se les toma en cuenta y que es reconocido por la organización, lo cual creará una relación más estrecha entre las dos partes.

5. ***Disponibilidad:***

Los miembros de la organización deben resolver problemas, sugerir alternativas, evitar problemas, y una de las formas de lograrlo es capacitándolo para facultarlo.

6. ***Respuesta personalizada:***

Los empleados deben tomar la mentalidad del cliente para que pueda entender sus preferencias y expectativas, para lograr esto es necesario que el cliente proporcione la información necesaria para que el empleado tenga suficientes recursos para satisfacer la petición.

Se debe lograr que los empleados trabajen al servicio de los clientes y no al servicio de la organización.

7. Respeto básico:

El empleado no debe tomar una actitud de desprecio hacia al cliente, se debe mostrar cortes y amable hacia toda aquella persona que solicite de sus servicios.

El empleado debe ser considerado, y tomar en cuenta el tiempo del cliente, el cual nunca debe ser mal gastado por la incompetencia y mal servicio de la empresa o del empleado y si es así debe reportar las fallas y deficiencias del programa de servicio.

En lo ultimo que debe de caer el empleado es avergonzar o apenar al cliente aún cuando este halla cometido alguna falta.

8. Confiabilidad:

El desempeño y resultados del trabajador debe de ser confiable y basado en una metodología hecha por la dirección, es implantar en la conciencia del empleado hacer las cosas mejor y no lo que es más fácil.

Las empresas de servicio se enfrentan a diversos problemas para poder otorgar calidad en el servicio, alguno de esos causas es porque :

1. No se tiene claro el concepto de calidad en el servicio.
2. La calidad de servicio no se mide estadísticamente, no se controla y no se mejora.
3. No se tiene el deseo de invertir en la calidad.

4. Tiene alto porcentaje de rotación en su personal.
5. No se tienen estándares de calidad de servicios.
6. No hay conciencia de que la competencia actual es en la calidad de servicio.
7. Las organizaciones de servicio no promueven la adopción de las actitudes antes mencionadas.

1.3 CALIDAD

Aún cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más. La calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores.

Un producto o servicio tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente.

La calidad "es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor."[5]

Con este nuevo concepto de calidad, las empresas están en posibilidad de ofrecer a los consumidores los productos que desean y adquieren gustosos.

La satisfacción del cliente es vivida hoy en el mundo empresarial como un nuevo creado que incita entusiasmos y afecciones sinceras. En la mayoría de las empresas subyace la convicción de que la satisfacción del cliente es el campo de batalla de las confrontaciones competitivas.

---

[5] Dr. Mario Gutiérrez, Administrar para la calidad, p.99

Calidad es ahora sinónimo de rapidez, precisión, eficacia, actitud de respuesta, amabilidad, etc.

Se ha estado hablando mucho acerca de la satisfacción del cliente y considero preciso clarificar que se entiende por satisfacción al cliente: " es el conocimiento que la empresa tiene de sus clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su actitud para satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente."[6]

1. Conocimiento de los requerimientos y expectativas del cliente.

a) Proceso de identificación de los segmentos de mercado, de los grupos de clientes potenciales y de sus respectivos requerimientos y expectativas, por medio de estudios entrevistas y otros contactos.

b) Proceso de identificación de los factores determinantes de calidad de producto y/o servicio, y de su importancia relativa con respecto a los clientes o a los distintos grupos de clientes.

c) Cruce de la información anterior con otros datos que ayudan a conocer las expectativas y los factores determinantes de calidad del producto y/o del servicio.

d) Modo de evaluación y mejora de los procesos anteriores.

2. Gestión de las relaciones con los clientes.

a) Proceso que asegure que la totalidad de las empresas entiende las expectativas de servicio al cliente y responda en consecuencia.

---

[6] Pedro Larrea, Op. Cit., p.36.

b) Mecanismos que permitan al cliente un acceso fácil para hacer comentarios, pedir asistencia y formular quejas.

c) Hacer el seguimiento de los productos entregados y servicios prestados para conocer el grado de satisfacción del cliente y obtener información que facilite su mejora.

d) Dar poder dar al personal de contacto con los clientes con vistas a resolver problemas de manera inmediata y a tomar decisiones extraordinarias cuando sea necesario.

e) Tener en cuenta esta peculiaridad del personal de contacto en los procesos de selección, cursos de formación actitudinal y de otro tipo, y política de motivación.

f) Soporte tecnológico y logístico que permita al personal de contacto prestar un servicio al cliente con eficacia y dentro de un plazo.

g) Análisis de la información relativa a quejas, pérdidas de clientes, incorporación de clientes nuevos y pérdidas de pedidos, a fin de evaluar las consecuencias desde el punto de vista de costes y de mercado, y revisar la política seguida.

h) Proceso de evaluación y mejora de los servicios al cliente.

3. Estándares de servicio al cliente.

a) Selección de estándares definibles con precisión y medibles con objetividad derivados de los requerimientos y expectativas de los clientes.

b) Involucración del personal en la determinación, evaluación, mejora o cambio de los estándares.

c) Distribución a todas las unidades de la empresa de la información e requerimientos y/o estándares, a fin de dar soporte a los empleados de contacto que tienen la responsabilidad de cumplir los estándares de servicio fijados.

d) Seguimiento acerca del cumplimiento de los estándares de servicios básicos.

e) Procedimiento de evaluación y mejora de los estándares de servicio.

4. Compromiso con los clientes.

a) Garantías respecto al producto y respecto al servicio; ámbito de cobertura, facilidad de comprensión y credibilidad.

b) Otro tipo de compromiso adoptado por la empresa para ganarse la confianza con respecto a su producto y/o servicio.

c) Grado en que las mejoras introducidas en productos y servicios en los tres últimos años se han traducido en cambios en las garantías y otros compromisos.

5. Solución de quejas y mejoras subsiguientes de calidad.

a) Proceso que garantice la recopilación de todas las críticas y quejas formales e informales, hechas a las diferentes unidades de la empresa, con

vista a su evaluación y utilización conjunta por parte de la empresa, siempre que sea necesario.

b) Proceso que garantice la inmediata resolución de las quejas por parte del personal de contacto: indicadores de mejora en las respuestas y tendencias.

c) Proceso de análisis que permita identificar las causas subyacentes, y empleo de esta información para realizar mejoras en procedimientos estándares e información a los clientes.

d) Proceso de evaluación de la gestión de quejas, a fin de mejorar tanto la respuesta a las mismas como la capacidad de traducir las conclusiones obtenidas en medidas preventivas.

6. Determinación de la satisfacción al cliente.

a) Tipos y frecuencias de los métodos empleados.

b) Forma de segmentar la satisfacción por grupos de clientes y forma de determinar la satisfacción respecto a los competidores.

c) Correlación entre la medida de satisfacción y otros indicadores de la satisfacción tales como: quejas, clientes perdidos y clientes nuevos.

d) Forma en que se extrae, a partir de los datos sobre satisfacción del cliente, información acerca de los factores relevantes de la calidad de producto y servicio, que determinan la preferencia de los clientes.

e) Forma de utilizar la información sobre satisfacción del cliente de cara a las mejoras de la calidad.

f) Proceso empleado para evaluar y mejorar los métodos de determinación de la satisfacción del cliente.

7. Resultados de la satisfacción del cliente.

a) Tendencias seguidas por la satisfacción del cliente y por los indicadores básicos de calidad relativos a productos y servicios, segmentados por grupos de clientes, cuando sea necesario.

b) Tendencias observadas en los indicadores negativos, tales como: quejas, reclamaciones, devoluciones, reembolsos, abonos por calidad defectuosa, costes de garantía y tiempos invertidos en garantía.

8. Comparación de la satisfacción del cliente.

a) Comparación de los resultados de satisfacción del cliente con la medida del sector, el líder del sector, el líder mundial u otros competidores de la empresa en mercados importantes.

b) Estudios, premios de competitividad, reconocimiento obtenido y ratings alcanzados.

c) Tendencia del volumen de clientes perdidos y clientes nuevos.

d) Tendencia de la cuota de mercado, ganada, perdida, en comparación con los competidores más importantes, nacionales y extranjeros.

Para que la calidad sea parte de la filosofía de la organización, es preciso comenzar con un cambio de actitud en el personal de la misma, esto de puede lograr si existe una verdadera comunicación entre la alta dirección y los demás niveles de la organización, en donde se transmita esa cultura de calidad que se desea entablar en la organización.

"La filosofía enfocada al cliente, es una manera de hacer negocio en donde el objetivo es no solo satisfacer necesidades del cliente, sino exceder estas."[7]

La definición adecuada de calidad en la *asistencia sanitaria* es un problema permanente para los administradores de la asistencia médica. La calidad de la asistencia médica se puede definir de muchas maneras, pero cada una de las que se mencionarán a continuación, sirve para un tipo especial de problema:

1. El confort de los pacientes sometidos a cuidados médicos.

2. Proporción de personas sometidas a los cuidados médicos, hombres y mujeres por edades dentro de cada grupo.

3. Instalaciones para los análisis, tales como los laboratorios, y aparatos de rayos X.

4. Salud pública.

5. Cantidad de dinero gastado en una institución por paciente, etc.

---

[7] Enrique Muller, Et.al., Muller grupo consultor, p. 20.

Es muy importante clarificar la calidad de la asistencia sanitaria, ya que para que se considere como un servicio excelente se deben tomar diversos factores, tales como las instalaciones, medios materiales y profesionales, y el servicio suministrado con calidad humana en el trato.

Existen diferentes puntos para que una empresa permanezca en el negocio, a continuación se citarán algunos de los puntos que requiere ejercitar un sanatorio para lograr el éxito.

1. Establecer constancia en el propósito del servicio.

a) Definir lo que la organización quiere decir por servicio.
b) Especificar los estándares de servicio a corto y largo plazo.
c) Definir el tipo de paciente al que la organización dará servicio.
d) Innovar para dar cada vez un servicio mejor.
e) Colocar recursos para el mantenimiento del equipo, muebles, y accesorios, etc.
f) Traducir la constancia del propósito de la organización a los pacientes.

2. Adoptar una nueva filosofía, ya que no se puede seguir más tiempo con los niveles de errores, materiales inadecuados para el trabajo, personas que no saben en que consiste el trabajo y que tienen miedo a preguntar, directivos que no entienden cual es su trabajo, métodos anticuados de formación para el trabajo, supervisión inadecuada e ineficiente. La alta gerencia tiene que colocar recursos para esta nueva filosofía, comprometiéndose en la formación durante el servicio.

3. La organización deberá exigir la evidencia estadística de la calidad de los recursos tanto materiales como humanos, así como la acción correctora, cuando se considere necesario.

Se deberá buscar la evidencia de los procesos o defectos y el coste que puedan acarrear como resultado los errores.

4. Tratar con los proveedores que puedan proporcionar la evidencia estadística de control, como por ejemplo los descuentos en los recursos materiales.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de servicio.

6. Reestructurar la formación.

a) Desarrollar más educación durante el servicio.

b) Proporcionar definiciones operativas de todos los trabajos.

7. Mejorar la supervisión, de esto se encarga la alta dirección.

a) Los supervisores necesitan tiempo para ayudar a las personas en su trabajo.

b) Los supervisores deben aprender métodos estadísticos sencillos para ayudar a los empleados, con el objeto de detectar y eliminar las causas especiales de problemas y no estar simplemente cazando anécdotas.

8. Eliminar el miedo. Tenemos que romper las distinciones clasisticas entre tipos de trabajadores dentro de la organización.

La dirección tiene que hacer caso a las sugerencias.

9. Derribar las barreras entre los departamentos.

10. Eliminar los estándares de trabajo, que cambien de ser medidos a producir calidad y no cantidad.

11. Eliminar los objetivos numéricos, los eslóganes y los carteles que piden a la gente que lo haga mejor. En su lugar colocar los logros conseguidos por la dirección.

12. Instruir un programa masivo de enseñanza de las técnicas estadísticas, para que cada individuo la ejercite durante sus actividades cotidianas.

13. Instruir un programa vigoroso de reciclaje para las personas que realizan nuevos trabajos, en la que ellos sientan una seguridad de su trabajo, gracias al desarrollo continuo de nuevas habilidades.

14. Crear una estructura en la alta dirección que trabaje todos los días ejercitando los puntos anteriormente mencionados.

1.3.1 EL SERVICIO

Existen diversos puntos de vista acerca del concepto de servicio, las definiciones consideradas como adecuadas son las de, J. Y. Gershuny que ha definido los servicio como: "un conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material."[8]

[8] Pedro Larrea, Op. Cit., p.44.

J. B. Quinn y C. E. Gagnon, definen el servicio como "todas aquellas actividades económicas en las que la producción primaria no es ni un producto ni una obra construida."[9]

Servicio es: "un conjunto de elementos tangibles e intangibles que se combinan para satisfacer una necesidad específica."[10]

Servir es elaborar un servicio, o sea, conjugar los elementos tangibles e intangibles adecuados para satisfacer específicamente una necesidad.

Debido a la diversidad en los conceptos se considera necesario mencionar algunas de las características principales del servicio:

- El servicio es inmaterial y hace que su valor sea subjetivo.
- No se puede revender.
- No es posible hacer una demostración efectiva del servicio.
- El servicio no se puede almacenar.
- En el servicio la producción, el consumo y, frecuentemente también la venta, están especialmente unidos.
- El servicio es intransportable, etc.
- El servicio es la única forma de diferenciar el producto.
- Se produce en el momento en que se entrega.
- Es altamente personalizado.

Es vital para entender el concepto de servicio hacer la división de las clases de servicio que existen, mencionando como los principales los siguientes:

---

[9] Idem., p.45.

[10] Enrique Muller, Et. al., Op. Cit., p.53.

1. Servicio reflexivo:

Es el que tiene la perspectiva del "yo" es decir, pensar primero en qué acciones conducen al beneficio de la empresa sin considerar al cliente, con esta mentalidad solo se tiene en mente el servicio a la empresa misma lo que podíamos definir como egotismo comercial, estos generarán que la lealtad del consumidor sea mínima.

2. Servicio comercial:

Su perspectiva a diferencia del anterior va de un "tu" a un "yo" , lo que nos quiere decir es que la empresa se evoca únicamente a darle al cliente lo que pida y nada más. El problema es que se ve al cliente como un medio no como un fin ya que la mentalidad sigue estando únicamente hacia un beneficio de la propia empresa, en pocas palabras vemos un signo de $ en el cliente. Como resultado tendremos que la lealtad del cliente es baja.

3. Servicio verdadero:

La perspectiva de este servicio es la que va de un "tu" a un "nosotros" lo que nos quiere decir esto que busca el bienestar del cliente, esto forzará a la organización a tener un marco de valores amplio y a aplicar todos los elementos que interaccionan con el cliente y ver al cliente como un fin; es obvio pensar que la complejidad del servicio otorgado para el cliente será altamente compleja pero esto desencadenará una lealtad de la misma magnitud en que la organización de el servicio, ya que si el cliente percibe que la empresa busca un beneficio a su favor no buscará a otra empresa para satisfacer sus necesidades comerciales.

Es importante hacer esta diferenciación en las clases de servicio que existen para que cada que cada uno se sitúe en que clase de servicio esta otorgando y realizar todas las medidas posibles para que su servicio sea siempre verdadero.

1.3.2 CALIDAD EN EL SERVICIO

"Conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o un servicio"[11]

Calidad en el servicio es cuando no solo se satisfacen las necesidades manifiestas sino que se anticipa a satisfacer otras, aunque no presentes en la mente de los clientes y a exceder las expectativas de satisfacción que tiene el cliente.

La calidad en el servicio es " el grado en el que se cumplan las expectativas de satisfacción de las necesidades de quien lo recibe."[12]

Se puede entender también como calidad en el servicio, la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, y según cualquier criterio, si es que tiene alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia, de gran satisfacción.

Algunas de las características de la calidad en el servicio son tan fáciles de cuantificar y de medir como las características de calidad de los productos manufacturados. La exactitud del papeleo, la rapidez, la confianza en el tiempo

[11] Pedro Larrea, Op. Cit., p.79

de entrega, el cuidado durante la manipulación, el cuidado durante el transporte, son características importantes del servicio que son fáciles de medir.

La reacción del cliente a lo que llama un buen servicio o mal servicio es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede seguir con retraso.

El concepto de calidad en las empresas de servicio es: "superar expectativas del cliente"[13]

Esto es, cuando un cliente entra a la organización pasa por la banda de servicio, los cuales no se pueden inspeccionar, y el cliente los recibe sin control de la calidad, es por tanto que se debe ser muy cuidadoso en la clase de servicio que se otorga ya que el cliente no los puede rechazar antes de que los reciba y en caso de que haya recibido un servicio poco deseable puede repercutir gravemente en los resultados de la organización.

1.3.3 LA CALIDAD EN EL SERVICIO: UNA VENTAJA COMPETITIVA

> *"Se entiende como ventaja competitiva a la capacidad de una empresa de encontrar un elemento singular o único, con respecto a la competencia, suficientemente sustancial como para ser percibido como diferencial, capaz, por ello de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores, de una manera duradera a pesar de los cambios del entorno y de*

---

[12] Enrique Muller, Et.al., Op. Cit., p.53.
[13] Idem, p.50.

la acción de la competencia, con un beneficio razonable."[14]

Como lo dice la definición anterior, una ventaja competitiva se logra al crear un producto o un servicio innovador que permita a la organización tomar ventaja sobre los competidores y lograr satisfacer a sus clientes, logrando a su vez una permanencia en el mercado y unas utilidades razonables que permitan tener un buen nivel de vida, cabe mencionar que estas ventajas deben ser actualizadas para seguir teniendo una brecha amplia entre la organización y la competencia para que no sea posible superarla.

Una vez definido el negocio en que se quiere operar, han de conocerse anticipadamente las necesidades del mercado y la posición de los rivales. Sólo así será posible diseñar acciones diferenciales que permitan sostenidamente ganar la partida a la competencia en cuestión de satisfacer las necesidades del cliente. La vida de una empresa será corta si no dispone de aptitud para generar y mantener ventajas competitivas sostenidas en los productos o servicios que ofrece al mercado.

En base al párrafo anterior cabe ampliar los siguientes puntos:

a) Lo verdaderamente determinante y el punto de partida son las necesidades y deseos del cliente.

- Lo que el cliente no desea es superfluo.

- Las ampliaciones y mejoras del producto/servicio que no son fácilmente perceptibles como tales, no existen, pues, en la conciencia del cliente.

[14] Pedro Larrea, Op. Cit, p.91

b) Lo mencionado en el anterior inciso debe hacerse tomando siempre como referencia el comportamiento de los competidores.

- Hay que explorar aquellas necesidades cuya satisfacción está siendo facilitada de manera defectuosa por los competidores.

- Debemos preguntarnos cómo es la percepción que los clientes tienen de nosotros, respecto de la competencia.

- Hay que analizar la capacidad de los competidores para imitar con mayor o menor rapidez los nuevos servicios ideados.

c) Las ventajas competitivas deben ser tales desde el punto de vista de su efectividad en el mercado y en términos de rentabilidad.

- Se debe analizar, primero, si los clientes, además de percibir nuestras competencias distintivas y su conexión con la satisfacción de sus necesidades, las valoran, es decir, las juzgan portadoras de valor y, en consecuencia, están dispuestos a pagar por ellas.

- Es necesario el análisis coste/beneficio: inversión a efectuar y modo de recuperación de la inversión.

d) Para que sea ventaja competitiva la calidad en el servicio debe ser ventajoso a los ojos del cliente y con respecto a los competidores.

La base de una ventaja competitiva es la existencia o bien de una competencia distintiva. Las ventajas competitivas se obtienen explotando las competencias y activos distintivos propios.

A juicio de David A. Aaker la identificación de las ventajas competitivas sostenidas existentes en el haber de una empresa implica:

- Identificar cuáles son los factores-clave de éxito en el mercado.

- Identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles con respecto a dichos factores.

- Identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores con respecto, también a dichos factores.

Las ventajas competitivas pueden consistir, no sólo en disponer de: Capacidades y recursos propios, sino también en conseguir restricciones a la actuación de la competencia.

Las que descansan sobre las capacidades y recursos propios, debe retenerse la idea de que susceptibles de constituir una ventaja distintiva son prácticamente todos los elementos de la empresa, desde la producción y la mercadotecnia hasta las finanzas, el personal, el sistema de información, etc.

Las ventajas competitivas pertenecen básicamente a dos grandes grupos:

1. Consisten en un dominio diferencial de la tecnología (aptitud para dar respuesta a los problemas, necesidades y deseos de los clientes).

2. Dominio diferencial del mercado (aptitud para captar sus problemas, comunicar capacidad de respuesta, transmitir imagen y prestigio, tener ganada la lealtad y fidelidad de los clientes, poseer implantación, etc.)

El tener una cultura de calidad en el servicio en las empresas como ventaja competitiva, es tan alto a los ojos de sus clientes, que permiten: cobrar un precio superior por nuestro servicio, ganar más mercado y tener un margen de utilidad mayor que nuestros competidores.

Los resultados de tener una cultura de servicio es:

- Satisfacción, repetición y reconocimiento de los clientes sobre la calidad de los servicios.

- Personal productiva y satisfecho con su trabajo y en constante desarrollo.

- Accionistas satisfechos con el rendimiento y misión de su inversión.

Como se pudo observar, este capitulo otorga una visión general de lo que es una organización y de la importancia que se tiene en estos días el implementar en cada una de las funciones calidad para lograr los objetivos de la organización, y sobre todo los resultados que se logran al otorgar ya sea una empresa de servicios o de fabricación, un buen trato a sus clientes, considerando a estos como el elemento fundamental para que una organización siga sus curso ya que de él dependerán las futuras actividades de las organizaciones para su completa satisfacción.

CAPÍTULO II

LA CAPACITACIÓN: UNA HERRAMIENTA PARA LA CALIDAD

Raras veces el personal contratado puede complementar sus actividades y obligaciones de trabajo; incluso los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la forma de operar de la organización, como por ejemplo: su personal, sus políticas, procedimientos, controles, normas, etc. Incluso pueden necesitar capacitación para lograr un buen desempeño.

Aún cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos.

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto puede ser importantes. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera lograr es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto.

Aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y dinero, reducen la rotación de personal y ayudan a los nuevos trabajadores a ser más productivos.

Aún el personal con antigüedad necesita capacitación, ya que les ayuda a evitar la obsolescencia y a realizar sus tares con mayor eficacia.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

El desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. La división del trabajo entre las ramas de la producción y otras pone en contacto a los diferentes oficios. También la división del trabajo en una misma fábrica conduce a los trabajadores a estar en

contacto continuo, pues la producción se desarrolla por una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que sólo participan en una mínima parte integrando con el trabajo especializado de cada uno el proceso productivo moderno, la cooperación. Esta necesidad de especialización genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización para lograr un aumento de la efectividad organizacional.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. La grande y muy grande empresa dieron importancia a la capacitación del personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación: La mediana empresa, conscientes de la necesidad e importancia de la capacitación, no logra diseñar algún subsistema de capacitación, sino que recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado.

Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas de nuestro país se consignan en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

La promulgación de la ley que rige la obligación de la capacitación se origino en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del Art. 132 de las reformas de la ley Federal del Trabajo. A fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creo en el mismo año el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiendo de la dirección general de trabajo de la STPS. La supervisión que realizó tal departamento, fue la de recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos.

Sin embargo, es evidente la necesidad de implantar un modelo que además de considerar las necesidades del sector productivo y de la fuerza de trabajo, fuera viable técnicamente y propiciara la intervención de los factores de la producción.

Por tanto, por decreto del 09 de enero de 1978, se adiciona a la fracción XIII del apartado A del Art.123 constitucional. Y por decreto que entró en vigor el 1º de mayo del mismo año se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándose al capitulo III bis del título cuarto, reglamento de la norma constitucional. Dedicándose las autoridades de la STPS, a formular leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto. Actualmente sigue vigente esta reglamentación para el cumplimiento de este capitulo.

2.2 FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACIÓN

Acrecentar la destreza y habilidad de los empleados de una organización comprende el área general de capacitación de personal, así como también el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. En la década de los ochenta, la capacitación resultó más compleja debido al aumento de las regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad en la oportunidad de empleo. En la década de los noventa, la capacitación juega un papel muy importante, ya que por la dinámica de las empresas se intensificó su actividad hacia la exportación, haciéndose necesario programas formales y sistemas de capacitación efectivos.

Tradicionalmente las actividades de capacitación y desarrollo de personal son responsabilidad del Departamento de Personal y del jefe inmediato. Pero en ocasiones los supervisores dan a la capacitación

relativamente poca importancia. Sin embargo, el obtener y capacitar personal calificado debería ser de gran importancia para todo jefe inmediato.

1. Definiciones de capacitación

Para Byars y Rue: "Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización."[15]

Según Reyes Ponce: "Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia."[16]

A.F. Sikula, la define como: "El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular".[17]

Para Amaro Guzmán, es: "El proceso mediante el cual las empresas estimulan al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas".[18]

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación inicial mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como para futuros traslados o promociones.

---

[15] J. Rodríguez Valencia, Administración moderna de personal, p.75.
[16] Idem., p.76.
[17] Idem., p.76.
[18] Idem., p.77.

La capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

2. El subsistema de capacitación

La capacitación es un acto intencionado de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo.

El propósito de la capacitación es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la organización. Es así como la capacitación cubre una secuencia programada de eventos, que pueden ser visualizados como un proceso continuo.

El subsistema de capacitación forma parte del sistema de personal, y sus componentes de acuerdo a la teoría de sistemas son: entradas, proceso de conversión, salidas y retroalimentación. De una manera especifica, la organización como sistema abierto recibe determinados recursos humanos, los procesa a través de medios de convicción o influencia y trata de volverlos más adecuados a sus objetivos.

3. Objetivos de la capacitación

La capacitación busca lograr ciertos objetivos que dependen de las necesidades de cada una de las empresas. De forma general se puede enunciar el objetivo general de todo programa de capacitación, que es:

"Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea especifica, en determinada organización."[19]

Como se mencionaba anteriormente existen diferentes clases de objetivos, a continuación se enumerarán algunos de los más comunes:

* Incrementar la productividad.
* Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
* Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
* Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
* Facilitar la supervisión del personal.
* Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
* Contribuir a la reducción de costos de operación, etc.

Una vez definidos los objetivos de la capacitación, se procede a señalar los niveles de la organización que deben compartir la capacitación.

Un programa de capacitación bien planeado ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo.

---

[19] Idem., p.78.

4. Marco legal de la capacitación

Se considera a la capacitación como uno de los insumos más importantes de los lineamientos normativos. La Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo hacen referencia a la capacitación en la fracción XIII del apartado A del Art. 123 Constitucional, otorgando algunas ventajas: espontaneidad, apertura, economía y simplicidad. De manera paralela, el Sistema Nacional de Capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación que beneficien sus respectivas actividades productivas, como ejemplos están:

* Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)
* Instituto de Capacitación Azucarera (ICA)
* Instituto de Capacitación Automotriz (ICA)
* Centro de Capacitación Textil (CATEX)

En muchos países la capacitación es obligatoria por ley. En México la Ley Federal del Trabajo ha convertido en obligatoria la capacitación. El capitulo III bis de dicha Ley analiza y regula esta obligación de los patrones. En su fracción A, el Art. 153 dice textualmente: "todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Ley Federal del Trabajo

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
Sobre el propósito de la capacitación	153 – A 153 - F	• Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. • Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la empresa	25 – VIII y 391 – VII 132 – XV 132 – XXVIII 153 – o 153 – E 153 – K 153 – N 153 – Q 153 - V	• Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a la capacitación. • Proporcionar capacitación y adiestramiento. • Participar en las comisiones para este fin. • Informar a la Secretaría del Trabajo Y previsión Social, sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas. • Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando e trabajador desee capacitarse en una actividad distinta. • Atender convocatoria para la constitución de las comisiones. • Presentar a la STPS los planes y programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos. • Aplicar inmediatamente los planes • Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores.	153 – A 153 – H 153 – I 153 – T – V 153 – U	• Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento. • Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación. • Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento. • Derecho a constancia respectiva y figurar en los registros. • Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento	153- I	• Integración y facultades de las comisiones.
Sobre planes y programas	153 - Q	• Requisitos de los planes.
Sobre la sanción	153 - s	• Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878 – IV.

La productividad es un medio no sólo para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior, sino también para lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social. Es vital que los aumentos de productividad se distribuyan con equidad para que los trabajadores y empresarios estén igualmente motivados para incrementarla.

Por ello, la política de capacitación está estrechamente vinculada con la productividad. La capacitación además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos

superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización del mismo.

El desarrollo nacional requiere ineludiblemente de políticas de capacitación. Sin embargo, para que la competencia y el desarrollo se refuercen mutuamente es necesario lograr un equilibrio adecuado entre ambos. Si para el grado de desarrollo logrado la capacitación es insuficiente, ésta puede impedir mayor desarrollo. Si la capacitación no se relaciona con las oportunidades que para su ejercicio ofrece el desarrollo logrado, habrá derroche de recursos. De esta manera, la capacitación es a la vez resultado y condición del desarrollo nacional.

2.3 IMPORTANCIA Y TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia, los directivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo con frecuencia ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir, el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal de capacitación como administrativo, exige del apoyo directivo y de una organización lógica en el trabajo.

Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad están dando más y más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar a los recursos humanos.

Es evidente que la capacitación puede tener una importancia durante toda la carrera, ayudando a los aprendices a desarrollarse con responsabilidades futuras. La importancia de la capacitación radica en que ésta:

* Ayuda a la organización.- conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.

* Ayuda al individuo.- mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en practica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

* Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.- fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Es posible que la manera más simple de resumir la importancia de la capacitación sea considerándola como una inversión que hace la organización en su personal. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización ya los demás trabajadores.

1. Tipos de capacitación

Lo más tradicional es la capacitación en clase. Las organizaciones grandes tienen la manera de organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares. Cuando la administración superior considera

la clase de suficiente importancia, permite a los empleados tomarlas en horas de trabajo.

La capacitación en clase fuera del trabajo se puede tomar en escuelas cercanas, o por sociedades profesionales o institutos de enseñanza. En las últimas décadas han surgido empresas privadas dedicadas al negocio de impartir cursos para la industria, el comercio, y las organizaciones de servicio.

La gerencia de personal y más específicamente su departamento de capacitación, es la encargada de administrar los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la organización y de las disposiciones legales en esta materia. De acuerdo con Calderón Cordova, la capacitación se ha dividido en tres áreas:

1) Capacitación para el trabajo.
2) Capacitación en el trabajo.
3) Desarrollo

1) Capacitación para el trabajo

Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

a) *Capacitación de preingreso.* Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.

b) *Inducción.* Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos y políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

c) *Capacitación promocional.* Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2) Capacitación en el trabajo

La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

a) *Adiestramiento.* Consiste en una acción destinada al desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b) *Capacitación específica y humana.* Consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes, habilidades en función de objetivos definidos.

3) Desarrollo

Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

a) *Educación formal para adultos.* Son las acciones llevadas al cabo por la organización para apoyar al personal de su desarrollo en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada

b) *Integración de la personalidad.* La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) *Actividades recreativas y culturales.* Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto a esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

Strauss y Sayles, presentan otra forma de clasificar los tipos de capacitación:

1) Capacitación en clase.
2) Capacitación en servicio.
3) Combinación.

1) Capacitación en clase

Consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional, el tipo más obvio de capacitación es la clase.

a) *Capacitación fuera del trabajo.* Se puede hacer por medio de cursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.

2) Capacitación en servicio

La imparte un supervisor a un principiante; de vez en cuando hace alguna crítica o recomendación. También puede asignarse a un empleado con experiencia para que instruya al principiante.

a) *Capacitación informal.* Durante este tipo de capacitación, es posible que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas a fin de darles una experiencia amplia.

3) Combinación

En ocasiones la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.

a) *Capacitación de antesala.* Ésta es deseable cuando el puesto es difícil, cuando los errores o la lentitud perjudican gravemente los programas y métodos de producción o cuando se requiere una enseñanza muy especial.

b) *Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro.* Esto es parecido a los programas universitarios de trabajo y estudio, en que la enseñanza en clase se complementa con la experiencia real y en el trabajo. Como este tipo de capacitación ofrece oportunidades de aplicar casi de inmediato la teoría, estimula la motivación y el aprendizaje.

2.4 ¿Cómo saber cuánta capacitación dar?

La dirección no puede resolver la cuestión de cuanto gastar en capacitación sin tomar en consideración una serie de interrogantes relativos al personal y las políticas de concentración y remuneración.

En algunas empresas sus necesidades son tan urgentes y la oferta de personal preparado tan pequeña que los programas de capacitación se hacen indispensables. Estas organizaciones tienen que fijar niveles de sueldos y

salarios, calidad de supervisión y oportunidades de ascenso suficientemente atractivos para poder conservar el personal capacitado. No puede creerse que la gratitud de los empleados por la capacitación que recibieron supere desventajas reales o una brecha entre las expectativas recientes y la realidad. En efecto, el personal de más aspiraciones y que esta dispuesto a aprovechar las oportunidades educativas es el que más fácilmente escuchará otras ofertas de empleo.

A toda organización se le presentan graves problemas cuando las destrezas actuales y los conocimientos que tanto trabajo ha costado adquirir se vuelven obsoletos, y en sus nuevas actividades no puede ocupar a su personal actual sin una capacitación total. Las empresas responsables hacen esta inversión aun cuando pueda resultarles más barato a corto plazo contratar personal nuevo. Consideran que, a la larga, la lealtad de los empleados que reconocen la inversión que se ha hecho en su beneficio compensará con creces el aumento de los costos.

La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.

b) Proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en su actividad.

c) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

d) Prevenir riesgos de trabajo.

e) Mejorar las aptitudes del trabajador.

Como en todo es preciso hablar del costo - beneficio que tiene para las empresas el otorgar una buena capacitación.

Vivimos en un mundo sumamente volátil que requiere estar atento a las necesidades del mercado para su satisfacción para ello se requiere que el personal este capacitado para otorgar lo que se demanda ya que si no es así la empresa ira perdiendo mercado y finalmente terminara cerrando como ya ha sucedido en los últimos años. Es evidente que la capacitación demanda costos elevados que quizá no se este en la situación de tenerlos pero se debe cambiar esa mentalidad ya que sino se caerá en un circulo vicioso que no llevara a ningún lado, la capacitación debe ser observada como una inversión a largo plazo, que se reflejara en utilidades que sin ella no podrían haber sido logradas.

2.5 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

El propósito de la capacitación es elevar la productividad de los individuos en su trabajo influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje.

El aprendizaje es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orienta esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas, reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la propia organización.

El desarrollo del enfoque de sistemas en situaciones pedagógicas aplicado a la capacitación de un dirigente, nos permite ver los componentes de la capacitación, comprender la situación educativa, que se presenta, analizar el

proceso de enseñanza - aprendizaje en toda su dimensión, en sus múltiples y complejas relaciones con los diferentes elementos que la conforman.

El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes; ver cada proceso en su integridad, en su relación con el medio. Este enfoque nos proporciona una conciencia mayor de la complejidad de los problemas de aprendizaje, de percibir y evaluar la interacción entre los procesos y niveles de responsabilidad y, por tanto, de actuar de manera creadora en la solución de los problemas.

Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal.

* Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales.
* Cambio de comportamiento.

Proceso de capacitación

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. Determinación de las necesidades de capacitación

El primer paso del proceso de capacitación consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Dichas necesidades son las

áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

a) Análisis de las necesidades de capacitación

"La capacitación eficaz está ligada al logro de los objetivos predetermiandos".[20]

Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización logre sus objetivos, y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo.

W. Mc Gehee y P. Thayer, han sugerido que la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización debe contener tres tipos de análisis:[21]

* *Análisis organizacional.* Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación.

* *Análisis de funciones.* Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye l a determinación de lo que debe hacer el trabajador si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

---

[20] Idem. Apud. G.S. Odiorne. p. 98.
[21] Idem. Apud. W. Mc Gehee y P. Thayer. pp. 25-26.

La determinación de las necesidades de capacitación, sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, etc., además muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones. Estas necesidades no sólo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo.

* *Análisis de personas.* Examina el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa el puesto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.

b) Proceso de determinación de las necesidades

Antes de diseñar cualquier programa de capacitación, es indispensable que se realice un estudio dentro de la organización que muestre cuales son las necesidades de capacitación; esto es, la parte medular de cualquier programa de capacitación, lo que va a dar los lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o modificar. Es además importante que antes de diseñar cualquier programa, conocer las necesidades existentes, lo que redituará beneficios, como: conocer los antecedentes necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación, incrementar la productividad, ya que puede influir en la reducción del tiempo y el costo, y en un aumento en la calidad del trabajo; asimismo, ayudará a obtener un desarrollo óptimo en los recursos humanos, al definir y resolver las necesidades de cada miembro en cuanto a capacitación y desarrollo.

Para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras del personal, es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

* ¿ Quiénes y cuántos necesitan la capacitación ?

* ¿ Cuáles son los aspectos deficientes del personal ?

* ¿ Con qué urgencia se necesita esta capitación ?

Una vez que se ha recabado la información mediante entrevistas, encuestas, observación directa, reuniones de grupos, análisis de actividades, calificación de méritos, pruebas o exámenes, registros de personal, solicitudes de la dirección superior, etc., se clasificará para codificar la información útil y se desechará la que no lo sea, para poder realizar un diagnóstico que deberá ser aprobado por la alta dirección para proceder a la elaboración de los programas de capacitación.

c) Crear el deseo por la capacitación

Como ya se ha mencionado, la capacitación consiste en cambiar comportamientos, existen tres maneras de interesar a la gente para que cambie el suyo.[22]

* La gente responderá a programas que se refieran a cambios en el comportamiento si piensa que las modificaciones resultantes beneficiarán sus intereses y que recibirá beneficios personales como resultado del nuevo comportamiento.

[22] Idem. Apud. R. Chin y K. Benn. p.32.

* Los capacitados cambiarán su comportamiento si están conscientes de las mejoras en el desempeño (formas más productivas o más satisfactorias) y si obtienen experiencia con el nuevo patrón de comportamiento, de tal manera que éste se convierta en un método normal para trabajar.

* Un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas que tengan más autoridad que él. En este caso, el cambio se deberá a las obligaciones más que al conocimiento de una forma mejor o personalmente más gratificante de desempeño.

d) Principios de la capacitación

* El aprendizaje debe perseguir un objetivo que constituya el centro del proceso y que tenga un determinado sentido para los participantes; que no sea ajeno a sus necesidades.

* Los métodos que se deben utilizar dependen del cambio que se pretende. Ningún método es bueno o malo por sí mismo, su efectividad depende de lo que desee lograr.

* La integración de experiencias anteriores debe estar presente en el aprendizaje. Se desprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de su experiencia.

* Se aprende aplicando los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al cursista evaluar su provecho cuando las aplique en su actividad laboral.

* Se debe disminuir la resistencia a aprender; en el proceso de aprendizaje el cursista se puede enfrentar a informaciones, hechos o situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee, debido a que, de un conjunto de información, las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes, y rechazar mediante el olvido o la deformación aquellas que las niegan.

* La capacitación debe fomentar la independencia del participante. Todo cursista necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje.

* Se necesita tiempo para procesar la información. Es conocido el hecho que las personas sólo pueden comprender y retener de una determinada cantidad de la información brindada.

* Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales. Al igual que la personalidad de cada gente es única e irrepetible, las personas poseen un estilo y métodos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que, aunque se asemeje al de otra persona, siempre existe una particularidad que lo diferencia.

* El aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psique de cada individuo. esto es, que sin restar importancia al papel del instructor, éste sólo puede activar las potencialidades del cursista, y para ello es necesario, en primer lugar, que éste se encuentre personalmente involucrado.

* Son necesarias la evaluación en grupo y la autoevaluación, pues dan a los cursistas la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos.

e) Modificación de las relaciones interpersonales

Los programas de capacitación pueden impartir el conocimiento necesario de personal, pero sin la cooperación de algunos factores personales, experimentales y ambientales, nunca se producirán cambios en el comportamiento. En segundo lugar, es necesario un cierto grado de lo que M: Rokeach llama el sistema de criterios abiertos, para que se logren cambios en el comportamiento mediante la capacitación. Un criterio abierto es la capacidad que poseen ciertos individuos y que les permite recibir, dirigir y aceptar ideas nuevas de fuentes externas.[23]

El programa de capacitación podrá tener éxito más fácilmente si los objetivos individuales son compatibles con las recompensas ofrecidas por el desempeño adecuado que siga al mismo.

Además, los factores exponenciales y ambientales también tienen una gran influencia sobre la eficacia de un programa de capacitación.

Los factores experenciales se observan en instituciones como la familia, la educación, la cultura, etc., e inciden de manera importante en la formación de los sistemas de valores. Otro factor exponencial lo representa la organización formal, a través de la estructura organizacional, con aspectos como autoridad, responsabilidad, división del trabajo y, muy especialmente la organización informal, que repercuten, en gran medida en el éxito de los problemas de capacitación interpersonal. Por otra parte, la organización formal contribuye a la necesidad de capacitación cuando estructura las relaciones de trabajo del personal. La gente se ve forzada a trabajar con otras gentes.

[23] Idem. Apud. M. Rokeach. p.55.

Los factores ambientales crean necesidades de capacitación debido a que obligan a los grupos de trabajo a que funcionen adecuadamente; algunas veces forzando al equipo de trabajo y otras reduciendo las oportunidades de socialización. También en muchos aspectos la tecnología puede ser un estímulo para el cambio.

El comportamiento se puede modificar a través de la interacción adecuada de los factores experienciales y ambientales dentro del programa de capacitación.

Es posible que la capacitación produzca un cambio en el comportamiento si existen las condiciones que conduzcan al cambio. Sin embargo, si las condiciones personales y ambientales son restrictivas, es probable que un programa de capacitación bien planeado y ejecutado pueda no producir el cambio de comportamiento deseado.

2. Elaboración de un programa de capacitación

Cuando se requiera de un programa de capacitación, se tendrá éxito si se planea y se prepara adecuadamente. La preparación cuidadosa ayudará a:

* Lograr los máximos beneficios para los participantes.
* Darle al programa una mayor importancia y validez.
* Darle a los instructores encargados de la impartición del programa más seguridad en sí mismos.

a) Objetivos

Al inicio de la elaboración del programa, se deberá determinar el objetivo del programa.

Los objetivos son las metas que se deben alcanzar, es decir, las expresiones claras de los propósitos. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y ejecución de las sesiones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben exponerse por escrito en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Al exponer los objetivos por escrito, se deben de utilizar palabras como resolver, identificar, listar, comparar, que dan la idea de conducta cuantificantes u observables.

Asimismo, se deberán tener objetivos generales para todo el programa y específicos para cada sesión. Los objetivos ayudan también a preparar una presentación lógica del programa.

Es recomendable prepara por escrito el tema que habría de conocer o aprender los participantes a fin de alcanzar el objetivo propuesto, listando la información relativa que se requiera, esto ayudará a ordenar las sesiones individuales. Se podrá disponer del contenido de cada sesión, para empezar por el principio, con base en lo que los participantes ya conocen, y luego avanzar paso a paso.

La determinación de objetivos debe ser clara, precisa, realista y mensurable.

b) Contenido del programa

Con base a la determinación de los objetivos:

* Se selecciona y jerarquizan los puntos que el capacitando deberá aprender.

* Se programan las actividades que el capacitador y el capacitando llevarán a cabo.

* Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quién se va a capacitar, aplicando principios del aprendizaje de adultos; este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

En seguida:

* Se definen los temas o materias de estudio.
* Se agrupan los temas en unidades de estudio.
* Se ordenan las unidades en secuencia cronológica:

a) Lógicamente, b) por grado de dificultad y c) por fases del proceso de trabajo.

* Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades.

¿Con qué criterios?: a) de la experiencia, y b) de experimentación.

c) Selección de medios y material

Se debe establecer quienes asistirán a los cursos, lo ideal es que esté constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencia y antecedentes. Asimismo, deben asistir personas que están actualmente relacionadas e interesadas en el tema a tratar en el programa.

Se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado para comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido.

Se debe tener en cuenta, para cada sesión, gráficas, material para distribución, para demostración, para llevar datos y registros; películas, transparencias y, si se desea que los integrantes del grupo tomen apuntes, se debe proporcionar blocks de papel y lápices; también deben considerarse dispositivos visuales y audiovisuales. Entendiendo por visual, todos los medios de comunicación que combinan la vista y el oído.

Una de las cosas más difíciles es tratar de comunicar una idea de un individuo a otro. Generalmente se hace a través de las palabras pero aún poniendo mucho cuidado en la selección y orden de ellas, puede haber diferentes interpretaciones. Una ayuda visual puede evitar que éstas sean equivocadas.

Los medios visuales son útiles para reforzar o ilustrar la palabra hablada. Esto se debe a que estimulan a más de un sentido. La combinación de las vista y el oído, es una fórmula de aprendizaje mucho más eficaz y duradera que la de estar únicamente escuchando. Por lo tanto, cuando se habla y a la vez se exhibe, se duplican las oportunidades de comprensión entre los participantes.

Las ayudas visuales también permiten un cambio en el ritmo de la sesión que ayuda a conservar el interés y la atención, exitando que la presentación del tema se vuelva monótona.

La comunicación visual también ahorra tiempo para la presentación de un tema. Una ayuda visual puede presentar el material con más claridad, detalle y rapidez que cualquier número de palabras.

Las ayudas visuales más utilizadas son:

* Pizarrón.
* Rotafolios.
* Gráficas.
* Franelógrafo.
* Retroproyector.
* Proyector de cuerpos opacos.
* Proyector para dispositivas y fotobandas.
* Proyector de cine.
* Maquetas.
* Grabadoras de cinta.
* Material para distribución.
* Videocasetera.

Es de gran importancia la observación de los siguientes puntos para la preparación de las ayudas de comunicación:

* Ser apropiada y pertinente para el material.
* Reforzar o demostrar el punto o los puntos principales.
* Incluir únicamente los aspectos de la presentación.
* Ser sencilla. Un material complicado perjudica, confunde y desanima al asistente.
* Ser precisa.
* Estar subordinada a la presentación, ya que debe complementar y no remplazar a la misma.

Es necesario saber usar las ayudas para la comunicación, familiarizarse con las mismas, para esto se debe practicar su uso para tener confianza y tranquilidad, no excederse en el uso de las ayudas porque podría ser ineficiente, se deben colocar las ayudas de modo que todos los participantes los puedan observar, etc.

d) Selección de métodos y técnicas de enseñanza

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar en el desarrollo de los programas de capacitación, se consideran como los más comunes:

* Conferencia.
* Mesa redonda.
* Demostración - ejecución.
* Dramatización.
* Representación.
* Grupos de discusión.
* Método de caos.

e) El programa de capacitación

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos básicos:

* Desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.

* Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades relacionadas con su puesto.

* Capacitar y adiestrar al empleado para ascender en el nivel jerárquico y en su desarrollo individual.

3. Ejecución del programa de capacitación

Para llevar a cabo los programas de capacitación, los encargados de desarrollarlos pueden optar por:

a) Desarrollas programas internos:
Estos se utilizan cuando:

* Hay un volumen importante de actividades.
* Los objetivos de capacitación permiten a los ejecutivos desarrollar programas intensivos y extensivos.
* La técnicas especiales y otros temas relacionados requieren el uso de especialistas de la propia empresa.
* No existen despachos externos o estos no son adecuados.
* La capacitación puede ser más económica o en un mejor programa.

b) Uso de programas externos profesionales:

Los instructores y consultores externos de capacitación se emplean con frecuencia para diseñar, establecer y operar programas internos. Diversas firmas de consultores ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo; muchas empresas inician programas generales a los cuales envían a su personal. Otras organizaciones formulan sus programas de acuerdo a sus necesidades especiales, para que sean practicadas por agencias externas.

En nuestro país la mayoría de las empresas con actividades de capacitación utilizan ambas opciones y tratan de llegar a una práctica equilibrada después de ponderar detalladamente todas las ventajas y desventajas.

El éxito de la capacitación dependerá de los siguientes factores:

* *Adecuación del programa a las necesidades de la organización.* La necesidad de establecer determinados programas de capacitación depende del interés de preparar determinados empleados para mejorar su nivel de eficiencia.

* *Calidad del material de capacitación presentado.* El material de enseñanza debe ser cuidadosamente planeado para llevar a cabo la capacitación.

* *Cooperación de los jefes y directivos de la empresa.* la capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones; para ello es necesario contar con la cooperación y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

* *Calidad y preparación de los instructores.* El éxito de la ejecución dependerá del interés, calidad y capacidad de los instructores. Por ello es importante el criterio al seleccionar a los instructores.

* *Calidad de los aprendices.* Aparentemente, la calidad en los aprendices influye substancialmente en los resultados del programa de capacitación.

Los encargados de las decisiones de capacitación deben equilibrar diversos factores de las relaciones costo-beneficio, entre ellos: estimaciones del éxito probable del programa, exigencias de los gerentes y necesidades de los empleados.

El contenido del programa se refiere al material que se va a incluir en un programa de capacitación de personal y, en donde es apropiado, la secuencia en la cual debe presentarse. El contenido del programa está determinado básicamente por lo que debe aprenderse.

4. Control del programa de capacitación

> *" El propósito de la acción de controlar es proporcionar a la unidad de capacitación una diversidad de herramientas propias para conocer el desarrollo del programa de capacitación, por medio de las opiniones que expresen los empleados capacitados sobre el instructor, la administración y el curso en el que participaron."*[24]

[24] J. Rodriguez Valencia, Administración moderna de personal, p.123.

* *Reacción del participante.* El modo más fácil de controlar los programas de capacitación y desarrollo es preguntando a los participantes si aprendieron algo del curso de capacitación. Esta información por lo común se recaba en forma de cuestionario.

* *Pruebas antes y después.* Un método efectivo para controlar es aplicar pruebas antes y después de la capacitación.

5. Procedimiento de evaluación

" La evaluación es un procedimiento que permite apreciar o medir las desviaciones entre el objetivo fijado y el resultado obtenido."[25]

Los procedimientos de evaluación deben planearse después de que se han detectado las necesidades de capacitación y se inicia el diseño del programa. Estas medidas pueden ser de muchas clases, como observación directa, cuestionarios, escala de actitudes, pruebas, etc. Los medios de evaluación reflejan los objetivos del programa y permiten captar esencialmente las deficiencias. El diseño de estos medios dependen de comparaciones esencialmente cualitativas entre las conductas deseadas y los resultados obtenidos.

Uno de los métodos más usuales por lo económico, es el siguiente:

Cuando a concluido la sesión y se ha marchado el ultimo de los asistentes, se harán las siguientes preguntas:

- ¿Entendieron los participantes lo que se les presentó?
- ¿Se llevaron la impresión de haber aprendido algo?

---

[25] Idem. p.130.

- ¿Habría sido más eficaz una técnica diferente?
- ¿Participaron activamente todos ellos?

A esto se le puede llamar que es una evaluación del curso. Esta evaluación es necesaria para la máxima efectividad de un programa. Es un intento para determinar si la sesión o las sesiones han satisfecho los objetivos establecidos. Esta evaluación puede conducir a un cambio en el método o en el contenido. Es algo que debe hacerse durante y después de una sesión, sin importar el número de veces que haya sido expuesto un tema especifico.

La evaluación ayudará a analizar la efectividad de la presentación y a determinar como podría mejorarse los conocimientos y pericias de los instructores para futuros programas de capacitación.

Al hacer la evaluación se debe considerar el:

- Contenido
- Método
- Participación
- Tiempo
- Atmósfera.

2.6 EL HOMBRE SUJETO DE PERFECCIONAMIENTO

Para poder cerrar correctamente con este capítulo es preciso hablar de la persona humana.

Alrededor del ano 500 d.JC., Boecio define la persona como "sustancia individual de naturaleza racional."[26] Se dice que es sustancia porque el ser humano es un ente real que existe. Esta sustancia tiene una escencia, lo que hace que sea lo que es, un compuesto de alma y cuerpo. La persona es individual porque es una realidad única e irrepetible que tiene inteligencia y voluntad.

La persona tiene dos potencias espirituales:

- La inteligencia, que no está ubicada en el cuerpo sino en el alma y a través de ella se llega al conocimiento de la voluntad.

- La voluntad según Santo Tomas es la reina de todas las facultades humanas, la voluntad es una potencia espiritual porque, en primer lugar, es el bien en un sentido universal o absoluto y, en segundo lugar, porque se refleja sobre sí misma; puede desear desear.

La voluntad es aquella inclinación hacia un bien presentado como bueno por la inteligencia. Por lo tanto, la voluntad dirige al hombre hacia su bien, el cual es su fin. Así mismo, mueve a todas las otras potencias del hombre, hábitos y actos hacia este fin.

Como consecuencia de la inteligencia y la voluntad, el hombre posee libertad.

El punto más importante a tratar en este tema es de la dignidad de la persona, ya que es digna por el hecho de haber nacido, ya que es parte de la existencia de Dios. Su dignidad segunda se obtiene conforme a la bondad moral del hombre, la persona va a ir obteniendo mayor dignidad conforme

[26] Víctor García Hoz, et. al. " El concepto de persona", p.45.

realice obras correctas que lo lleven al bien, siendo así se basa en las acciones, pues ellas son las que hacen a la persona digna o indigna según su inclinación al bien o al mal.

Trantandose de empresas de servicio, en específico de los sanatorios es preciso que el personal que labora en dichas entidades trabajen constantemente en su perfeccionamiento tanto como personas en su vida privada como en su ejercicio laboral, ya que trabajan con el ser mas preciado por Dios que son las mismas personas que como ya se ha dicho anteriormente tienen dignidad, quizá unas en mayor o menor grado pero al fin y al cabo tienen una dignidad por el simple hecho de ser, es por tanto que demandan con toda razón, propiedad y derecho una excelencia en el servicio que se les otorgue , y para ello es preciso que el personal que los atiende este en una capacitación constante para lograrlo y asimismo adquieran un propio bien para crecer como personas y tener mayores oportunidades de crecimiento en su prestigiada labor, ya que la educación modifica continuamente al hombre, le ayuda a desenvolver sus posibilidades y lo va acercando a su felicidad autentica, a su plenitud, la cual es la finalidad del hombre. "Toda educación es perfección". Por lo tanto, para ser persona no se requiere solo ser o conformarse con metas pequeñas; se necesita de un esfuerzo constante, de una formación sistemática, de una autodeterminación firme.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO: SATISFACCIÓN DE LA MADRE CON EL TRATO RECIBIDO POR PARTE DE LAS ENFERMERAS Y RECEPCIONISTAS DEL SANATORIO SAN GERÓNIMO

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Pregunta de investigación.

¿Cuál es la satisfacción que experimentan las mamás con el trato recibido por parte de las enfermeras y recepcionistas del Sanatorio San Gerónimo?

2. Objetivo.

Averiguar cuál es la satisfacción que experimentan las mamás con el trato recibido por parte de las enfermeras y recepcionistas del Sanatorio San Gerónimo.

3. Justificación.

Es de gran importancia para cualquier tipo de negocio el conocer como sus clientes perciben la calidad de sus productos y/o de sus servicios.

Me encuentro particularmente interesada en este tema y gracias a que tengo acceso a la información he decidido investigar el grado de satisfacción que experimentan los pacientes del Sanatorio San Gerónimo.

Entre los principales beneficios que se le encuentran a la investigación de campo a realizar son el que la Dirección conozca cómo los pacientes se sienten al recibir atención por parte de las enfermeras y el personal de recepción, y así en un futuro poder implementar programas de capacitación para mejorar la atención y el servicio a todas las madres que acudan a ésta Institución; y por ende se incrementará la imagen del Sanatorio, obteniendo así una ventaja competitiva.

3.2 MARCO TEÓRICO

Al ingresar a algún sanatorio, la mamá lleva en mente la expectativa de su pronta recuperación y, por consiguiente, de los medios que se pondrán a su alcance así como el esmero con el que la atenderán para lograrlo. Si la atención personalizada que se le brinda, la excelencia del servicio y el trato humano que se vive dentro de la organización son lo que esperaba, estas expectativas crecerán e influirán en su estado de ánimo.

El conocimiento que la empresa tiene de sus clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su actitud para satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente son los factores que van a determinar que el cliente se sienta satisfecho. Hablando del servicio que se otorga en los centros sanitarios a las mamás que esperan la llegada de su hijo es muy importante que se sientan en confort con los cuidados médicos que reciben tomando como principal factor la calidad humana del trato recibido.

A continuación se habla de las funciones del departamento de enfermeria y recepción, ya que en el caso particular del Sanatorio San Gerónimo, es donde se han encontrado un mayor porcentaje de quejas, es por tanto que la investigación a realizar es para determinar el grado de satisfacción que experimentan las mamás con el trato recibido por los departamento antes mencionados, ya que como menciona Muller el cliente percibe a la organización como todo un proceso, y tan solo por un desagradable contacto en algún departamento puede echar a perder el ciclo completo de la estancia de la mamá en el sanatorio.

Desde que la mamá acude al sanatorio a solicitar información de los servicios que se ofrecen, el trato que se le otorga en la recepción es básico para que la señora sienta que se encuentra en el lugar indicado para ser atendida según sus expectativas.

Entre las principales funciones de la recepción se encuentran:

- Otorgar todo tipo de información ya sea de forma personal o telefónica.
- Abrir expediente médico cuando se inscribe el paciente.
- Entregar los expedientes cada vez que acuda el paciente a consulta médica.
- Cobrar por los servicios otorgados.
- Entregar los resultados de los exámenes de laboratorio.
- Vender a los pacientes los medicamentos prescritos por el médico.

Al mencionar las funciones de la recepción, queda claro que lo que las mamás esperan del servicio de éstas son una cara amable, paciencia en la información que se les esta dando, atención oportuna, clara y cordial ya sea personalmente o vía telefónica. Para ellas también es importante el respeto en los turnos a la hora de llegada.

Otro de los elementos básicos para determinar la calidad de la asistencia sanitaria es el trato que otorga el departamento de enfermería, ya que son de las personas que tienen mayor contacto con la paciente. Entre sus principales funciones se encuentran:

- La preparación de la mamá para ser examinada durante la consulta médica.
- Mantener el quirófano y la sala de expulsión en perfecto estado para la atención de la mamá, y para que este trabajo sea más sencillo, así como de darle apoyo moral a las mamás en su trabajo de parto y en el acto mismo.
- Mantenerse al pendiente de la mamá internada para lo que se les ofrezca, así como de la suministración de los medicamentos indicados.
- Otorgar excelencia en el trato a los bebés recién nacidos.

Es por tanto que se ha determinado que lo que las mamás esperan de las enfermeras de forma genérica es que les hagan sentir que se encuentran como en su propia casa, esto quiere decir que no solamente se les estén dando los cuidados médicos, sino que se les trate como de la familia.

La mamá que recibe las atenciones antes mencionadas con calidad provocará que su estancia sea agradable, y que cuando se les vuelva a ofrecer otro servicio de esta naturaleza no lo piensen dos veces y acudan al mismo lugar, así también provocará que la imagen del sanatorio sea intachable y que pueda ser recomendable a otras personas.

3.3 DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

- *Hipótesis de investigación.*

Hi. Las mamás no están satisfechas con el trato recibido por parte de las enfermeras y recepcionistas.

- *Hipótesis nula.*

H_0 . Las mamás están satisfechas con el trato recibido por parte de las enfermeras y recepcionistas.

3.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES

a) Conceptual.

"La satisfacción es el conocimiento que la empresa tiene de sus clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su actitud para satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente."[27]

b) Operacional.

Se considera como satisfechas, a aquellas personas que en la encuesta respondieron positivamente en todas preguntas de la encuesta.

Se considera como insatisfechas, a aquellas personas que en alguna de las preguntas de la encuesta no consideraron el servicio como excelente.

3.5 DISEÑO MUESTRAL

Para realizar dicha investigación de campo, fueron tomadas al azar cien mujeres que están recibiendo o han recibido los servicios del sanatorio. Este número de muestra fue seleccionada ya que en el año de 1997 fueron atendidas alrededor de 560 mujeres y se consideró que al ser el muestreo no probabilístico era un buen número de personas para obtener la información que se estaba buscando.

Los expedientes de las personas a encuestar fueron seleccionados porque contaban con número telefónico personal, ya que este fue el procedimiento para obtener la información deseada.

---

[27] Pedro Larrea, Calidad de servicio, p. 36.

3.6 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Para recabar la información para realizar las conclusiones de la investigación de campo, fue preciso:

1. Diseñar una encuesta para ser aplicada a las mamás o futuras mamás, para medir su grado de satisfacción con el trato recibido por las enfermeras y recepcionistas de esta institución. El diseño de esta encuesta se encuentra en el anexo 1.

La pregunta número 6 fue finalmente eliminada, después de observar en un pequeño pilotaje que era una pregunta intrascendente.

2. Entrevistar al personal del área de enfermeras y recepción con una técnica semiestructurada para averiguar el motivo del trato que otorgan y en base a esto realizar las posibles soluciones.

3.7 RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se obtuvo a través de llamadas telefónicas, en donde se explicaba que el motivo de realizar la encuesta era para mejorar en los servicios y así brindarle en lo sucesivo una mejor atención.

3.8 ANÁLISIS DE DATOS

De las cien encuestas realizadas a los usuarios, se determinó que el **62%** se encuentran totalmente satisfechas con el trato recibido, y no tienen expectativa mayor, ya que el servicio lo consideran excelente y todo éste **62%**

respondió que si se vieran en la necesidad de adquirir nuevamente servicios médicos regresarían al Sanatorio San Gerónimo a atenderse.

El **38%** restante de la población encuestada por una u otra razón no se encuentran totalmente satisfechas, ya sea por el trato que reciben de las recepcionistas, o de las enfermeras o de ambas, pero ninguna de sus observaciones o quejas fueron lo suficientemente fuertes como para tomar la decisión de no volver a acudir a requerir los servicios del Sanatorio San Gerónimo, y por lo tanto este **38%** volvería a solicitar el servicio en esta Institución.

El diseño de la encuesta fue bastante específica, esto con el objeto de determinar en dónde se encuentran las mayores fallas de los servicios que otorgan las recepcionistas y las enfermeras, para poder realizar programas de mejora.

Para el análisis de los datos, se consideró más apropiado dividir las encuestas de personas totalmente satisfechas de las que no están completamente satisfechas, esto con el fin de visualizar con claridad los puntos débiles de los departamentos sujetos de estudio.

Comenzando con las encuestas de personas satisfechas que corresponden al **62%**, se pudo observar lo siguiente:

Pregunta uno:

15 personas han acudido entre uno y cinco veces a requerir servicios del sanatorio; 21 personas entre cinco y diez veces, y 26 personas más de diez veces.

Esto nos indica cláramente que como son personas que tienen un excelente concepto del sanatorio vuelven con mayor frecuencia para recibir servicios.

Pregunta dos:

Sobre el tipo de servicio que han solicitado encontramos que de las 62 personas han ido a:

- Consultas médicas, 62 personas.
- Exámenes, 59 personas.
- Atención de parto, 35 personas.
- Cesárea, 23 personas.
- Legrado, 1 persona.
- Otros, 11 personas.

Como es un sanatorio exclusivo para mujeres, especialmente para el trato y atención del embarazo, se puede observar que en todos los anteriores servicios mencionados se encuentran la mayoría de las personas encuestadas.

Entre los otros servicios a los que han podido acudir son: Ecosonogramas, aplicación de inyecciones, etc.

Pregunta 3:

El orden de los motivos por los cuales consideran atenderse en esta institución el número de personas que respondieron fueron:

	1	2	3	4	5
Servicio	18	16	25	3	-
Costo	12	20	21	5	4
	1	2	3	4	5
Instalaciones	-	4	6	20	32
Equipo	-	-	4	33	25
Planta de doctores	32	22	6	1	1

Se pueden observar en la tabla anterior las causas por la que las mamás acuden a atenderse a esta Institución:

Causa uno:

1. Planta de doctores.
2. Servicio.
3. Costo.

Causa dos:

1. Planta de doctores.
2. Costo.
3. Servicio.
4. Instalaciones.

Causa tres:

1. Servicio.
2. Costo.

3. Instalaciones y planta de doctores.
4. Equipo.

Causa cuatro:

1. Equipo.
2. Instalaciones.
3. Costo.
4. Servicio.
5. Planta de doctores.

Causa cinco:

1. Instalaciones.
2. Equipo.
3. Costo.
4. Planta de doctores.

El orden de los motivos de forma *genérica* por los cuales los clientes acuden a atenderse a este sanatorio es el siguiente:

1. Planta de doctores.
2. Nuevamente la planta de doctores
3. Servicio.
4. Equipo.
5. Instalaciones.

No se encuentra contemplado entre los lugares el costo. Esto es porque se encuentra altamente distribuido entre el número uno, dos y tres, y es algo que la institución debe tomar muy en cuenta ya que es preferible que acudan a

las instalaciones por el servicio, y los médicos, y no tanto por el costo. Es un reto para mejorar cada vez más en cuanto servicio se refiere.

Es lógico pensar que el equipo y las instalaciones se encuentren en los últimos lugares, ya que para tener un bebé no se requiere de gran tecnología, además de que las instalaciones no pueden ser constantemente remodelarlas ya que los costos de los servicios no permiten este tipo de gastos que en un momento dado pueden ser un tanto innecesarios, ya que mientras la mamá se sienta en un ambiente privado e higiénico lo consideran suficiente para estar agusto.

De la pregunta número **4** a la **11**, las respuestas de las 62 personas calificaron al servicio como excelente, aclarando en la respuesta de la pregunta 12 que no esperan nada más, solo que se siga otorgando el mismo servicio que el de hasta ahora.

Siguiendo con las encuestas de las **38** personas insatisfechas con el servicio se pudo observar lo siguiente:

Pregunta uno:

Han acudido a solicitar servicios 9 personas entre uno y cinco veces, 21 personas entre cinco y diez veces, y 8 personas más de diez veces.

Esto nos podría indicar que la mayoría de las personas no vuelve a solicitar los servicios del sanatorio, pero no es así, ya que debido a este indicador se investigó más profundamente y se encontró que la mayoría de estas 32 personas son clientes nuevos que no han tenido la necesidad de volver. Esto no cambia el hecho de que esta situación de inconformidad no requiera atención.

Pregunta dos:

Los servicios que más han requerido los pacientes son los siguientes:

- Consulta, 38 personas.
- Exámenes, 34 personas.
- Atención de parto, 28 personas.
- Cesárea, 8 personas.
- Legrado, 1 persona.
- Otros, 6 personas.

Pregunta tres:

El orden de los motivos por los cuales los clientes consideran atenderse en esta institución se muestra en la siguiente tabla:

	1	2	3	4	5
Servicio	10	9	10	6	3
Costo	8	9	13	8	-
Instalaciones	2	5	9	8	14
Equipo	1	2	-	14	21
Planta de doctores	17	12	6	2	-

Se pueden observar en la tabla anterior las causas por la que las mamás acuden a atenderse a esta Institución:

Causa uno:

1. Planta de doctores.

2. Servicio.
3. Costo.
4. Instalaciones.
5. Equipo.

Causa dos:

1. Planta de doctores.
2. Servicio y costo.
3. Instalaciones.
4. -
5. Equipo.

Causa tres:

1. Costo.
2. Servicio.
3. Instalaciones.
4. Planta de doctores.

Causa cuatro:

1. Equipo.
2. Costo y las instalaciones.
3. Servicio.
4. Planta de doctores.

Causa cinco:

1. Equipo.
2. Instalaciones.
3. Servicio.

Nuevamente de forma global podemos observar que la gente insatisfecha acude a atenderse a esta institución por los siguientes motivos:

1. Planta de doctores.
2. Nuevamente la planta de doctores.
3. Costo.
4. Equipo.
5. Equipo.

No se encuentra mucha diferencia en el porqué acuden las mamás satisfechas e insatisfechas, ya que como número uno y dos se encuentra la planta de doctores, solo que en este segundo estudio el servicio no ocupa lugar alguno porque se encuentra distribuido en los tres primeros lugares, pero nuevamente el costo tiene un punto clave en la mente de los usuarios, y es algo que se debería cambiar por una excelente imagen de servicio.

Pregunta cuatro:

En cuanto a la forma en que se atiende en recepción las respuestas de las personas son:

- Muy amable, 27 personas.
- Más o menos amable, 9 personas.
- Poco amable, 2 personas.

Pregunta cinco:

En cuanto a la forma en que la recepción otorga información, las personas consideran que es:

- Paciente, 28 personas.
- Más o menos paciente, 10 personas.
- Poco paciente, ninguna persona.

Pregunta siete:

La información que se otorga por teléfono las mamás lo consideran:

- Amable, 29 personas.
- Más o menos amable, 8 personas.
- Poco amable, 1 persona.

Pregunta ocho:

La consideración de los clientes en cuanto al respeto por parte de la recepción al turno de llegada es:

- Siempre, 34 personas.
- Algunas veces, 4 personas.
- Nunca, ninguna persona.

Pregunta nueve:

Los clientes consideran que la atención al llamado a las enfermeras es rápido:

- Siempre, 27 personas.
- Algunas veces,9 personas.
- Nunca, 1 persona.

Pregunta diez:

El trato que otorgan las enfermeras es:

- Amable, 26 personas.
- Más o menos amable, 10 personas.
- Poco amable, 1 persona.

Pregunta once:

La atención de las enfermeras en los partos, cesáreas, y legrados es:

- Amable, 20 personas.
- Más o menos amable, 17 personas.
- Poco amable, ninguna persona.

De la pregunta cuatro a la once podemos ver que la mayoría de las personas se encuentran satisfechas en el trato recibido por parte de las enfermeras y recepcionistas, pero también se encuentra un alto número de personas más o menos satisfechas y muy pocas con ningún tipo de satisfacción y muy por el contario adisgusto. Es a estos dos últimos tipos de personas por las cuáles se tomarán las medidas necesarias para su completa satisfacción.

Pregunta doce:

En cuanto a lo que esperan las personas insatisfechas para encontrarse satisfechas es lo contrario a lo que les ha molestado. En primer lugar es preciso resolver la atención que dan las enfermeras en los partos, cesáreas o legrados, esto es donde se encuentran las mayores quejas, y es donde las enfermeras deberían de tener la mejor actitud ya que es el momento en que las mamás necesitan mas de apoyo, consecuentemente se requieren mejoras en todas las

demás funciones que realizan las enfermeras y recepcionistas ya que en todas se encuentra el indicador de inconformidad.

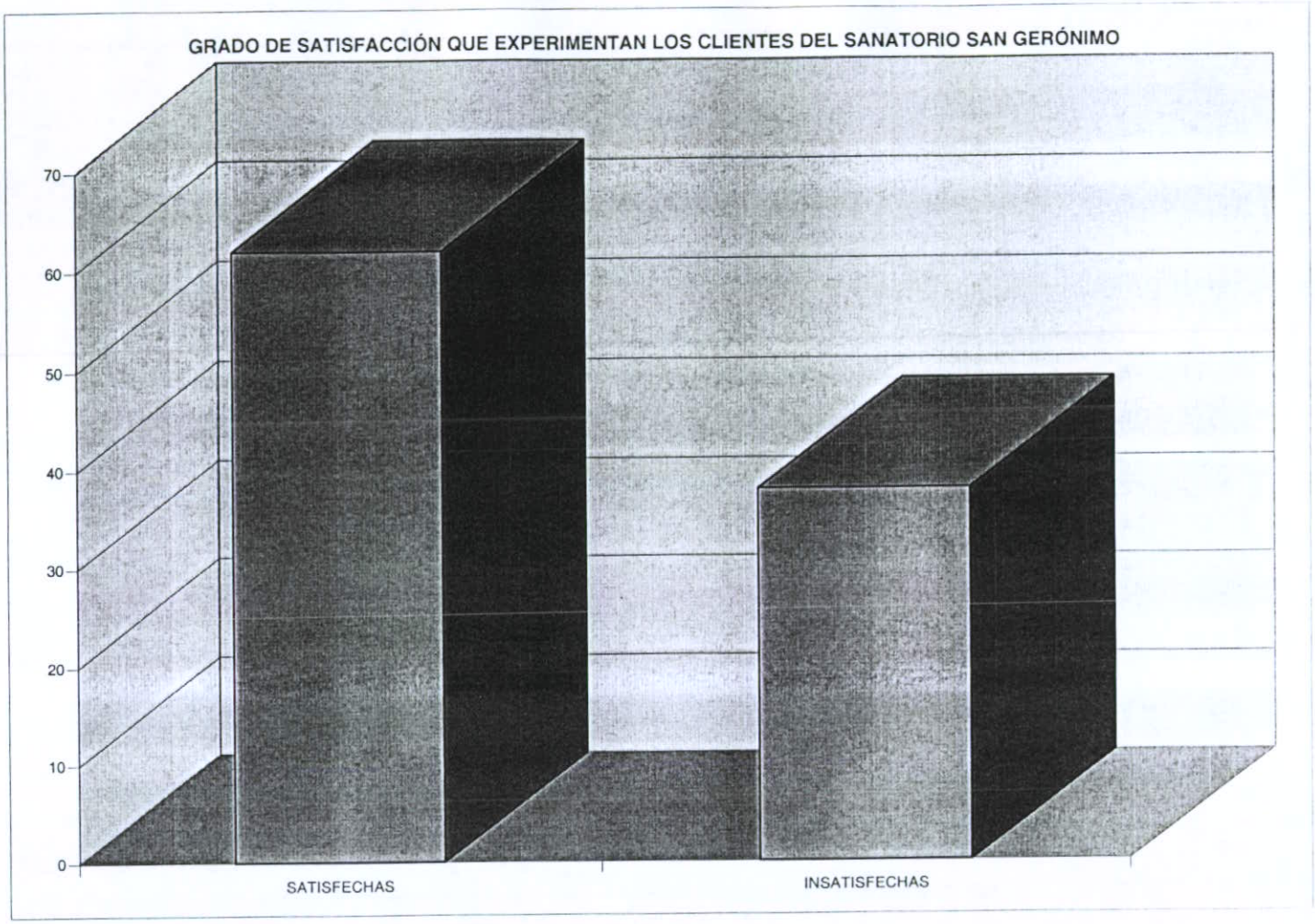
Esto es todo en cuanto a los usuarios, ahora es preciso conocer como las recepcionistas y enfermeras consideran que otorgan sus servicios, para esto fue necesario tener una charla con cada una, algo que no fue muy complicado ya que el departamento de enfermeras esta conformada por 6 elementos y el de recepción por 2.

Las enfermeras y recepcionistas expresaron que se encuentran contentas con el ambiente y con el clima que se vive en el sanatorio, ya que se cuenta con una filosofía de compañerismo y trabajo en equipo, en cuanto a sueldos y prestaciones no se sienten totalmente adisgusto ya que conocen cuanto esta ofreciendo el mercado, y el Sanatorio San Gerónimo se encuentra generalmente por arriba del mercado.

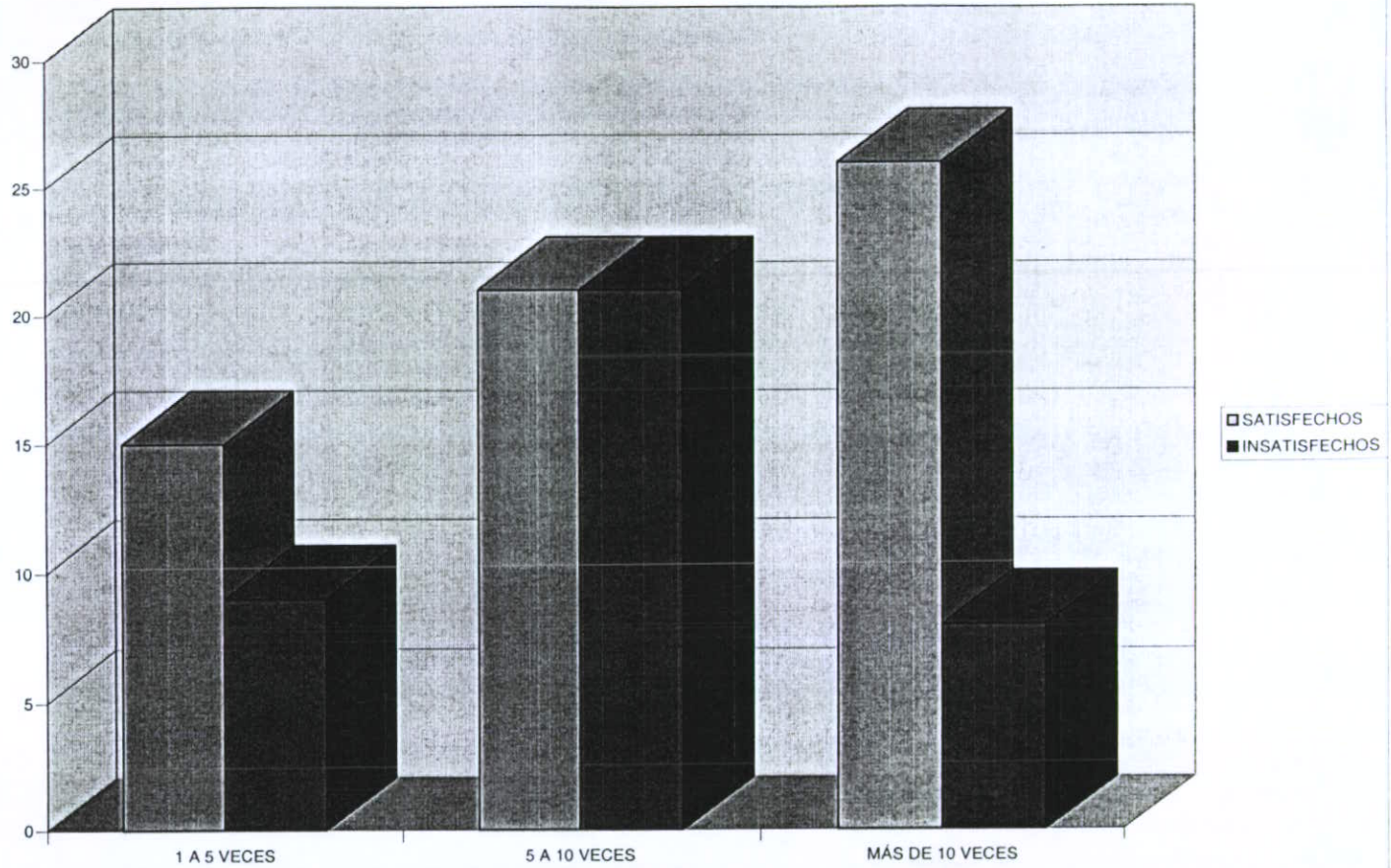
Lamentablemente, las quejas existen y más porque se trata de una institución privada, y pude observar que se debe principalmente a su falta de vocación al servicio o en ocasiones por estar vencidas por el cansancio, ya que hablando exclusivamente del caso de las enfermeras del turno nocturno, lo tienen fijo, esto es porque por necesidades económicas solicitaron que fuera así para poder laborar en otros turnos en otras instituciones.

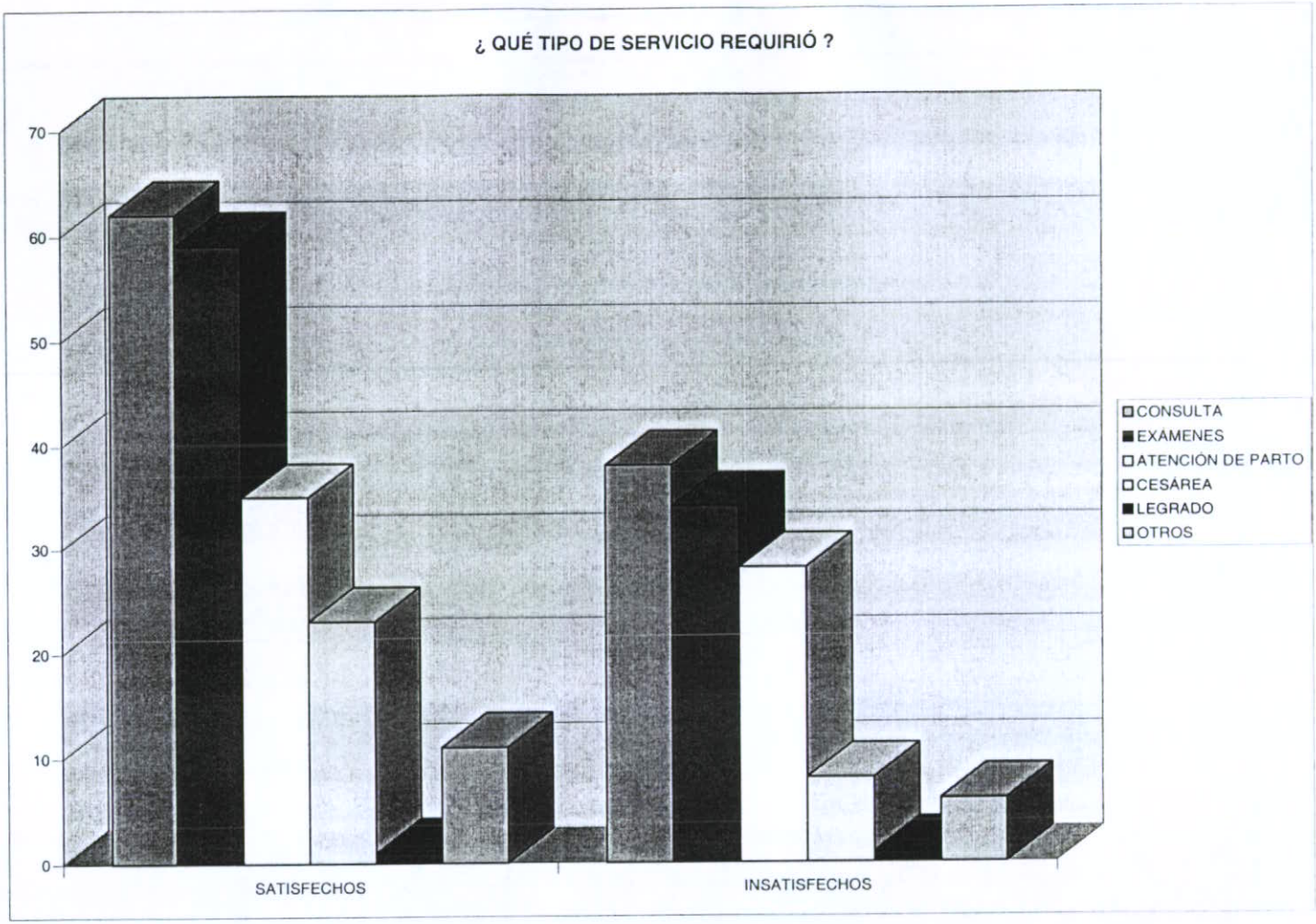
Por todo lo anterior la hipótesis de investigación no se corroboró, y en cambio se comprobó la hipótesis nula.

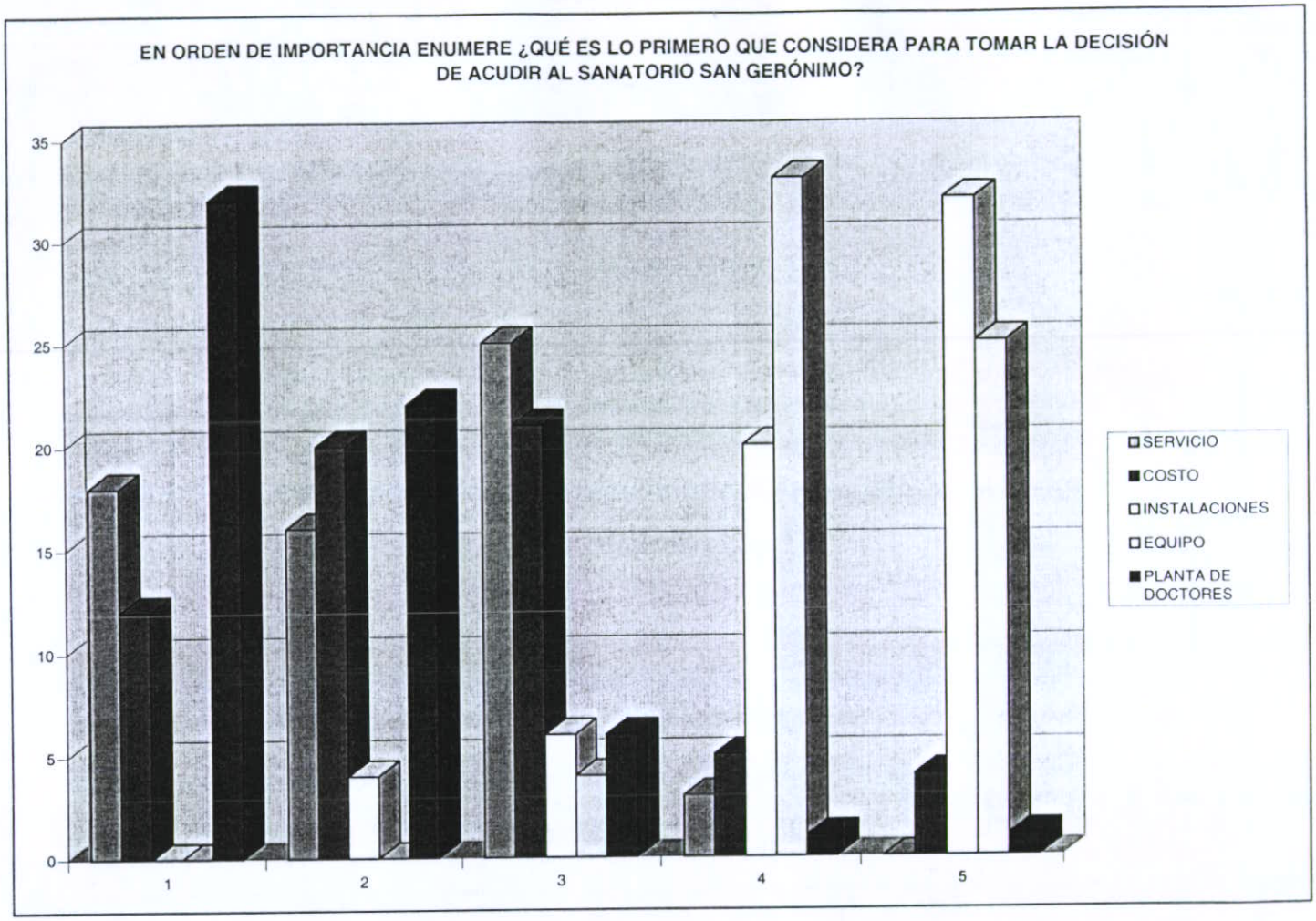
3.9 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS


GRADO DE SATISFACCIÓN QUE EXPERIMENTAN LOS CLIENTES DEL SANATORIO SAN GERÓNIMO
70
60
50
40
30
20
10
0
SATISFECHAS
INSATISFECHAS

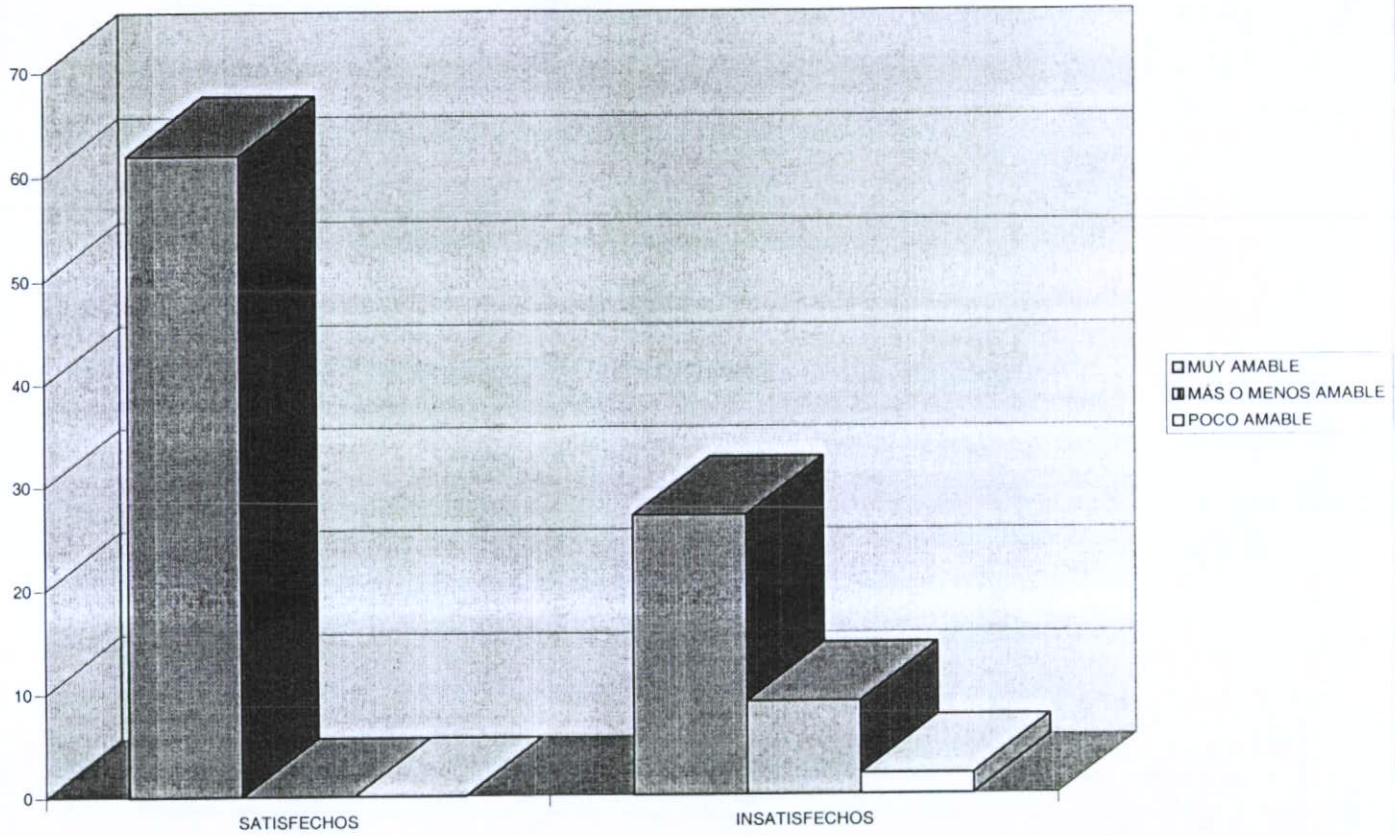
¿ CUÁNTAS VECES HA REQUERIDO USTED SERVICIOS DEL SANATORIO SAN GERÓNIMO ?

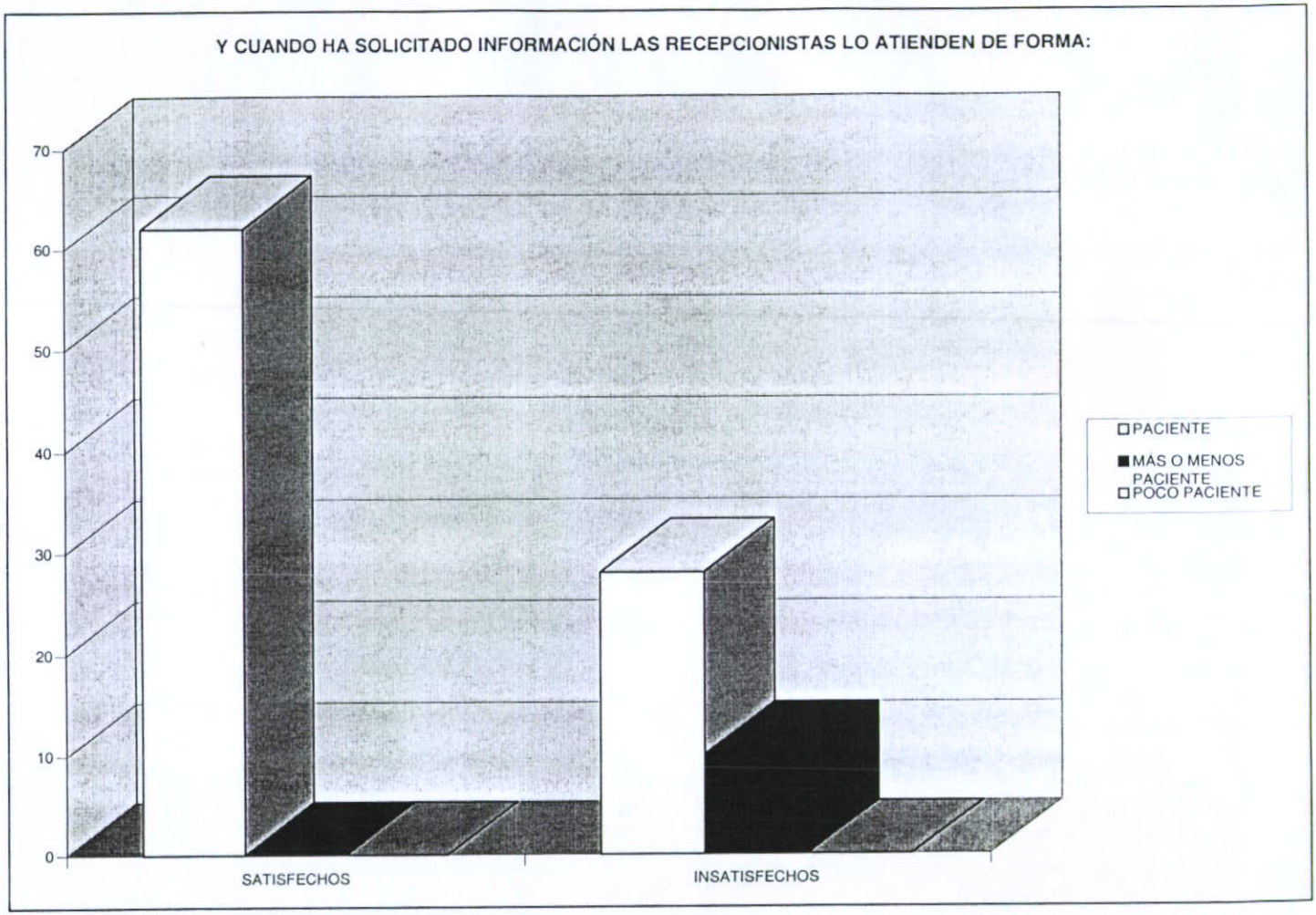



¿ QUÉ TIPO DE SERVICIO REQUIRIÓ ?
70
60
50
40
30
20
10
0
SATISFECHOS
INSATISFECHOS
CONSULTA
EXÁMENES
ATENCIÓN DE PARTO
CESÁREA
LEGRADO
OTROS

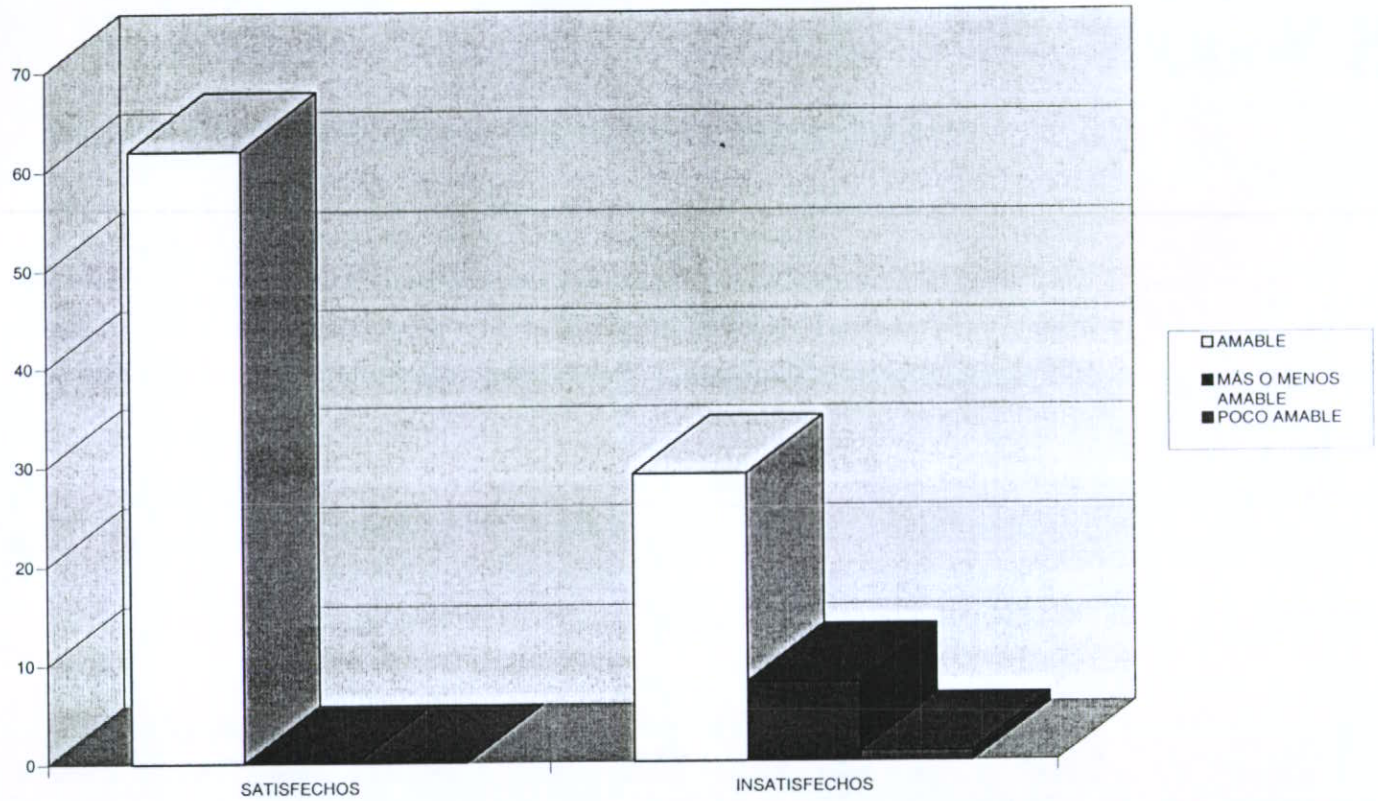

EN ORDEN DE IMPORTANCIA ENUMERE ¿QUÉ ES LO PRIMERO QUE CONSIDERA PARA TOMAR LA DECISIÓN DE ACUDIR AL SANATORIO SAN GERÓNIMO?
35
30
25
20
15
10
5
0
1
2
3
4
5
SERVICIO
COSTO
INSTALACIONES
EQUIPO
PLANTA DE DOCTORES

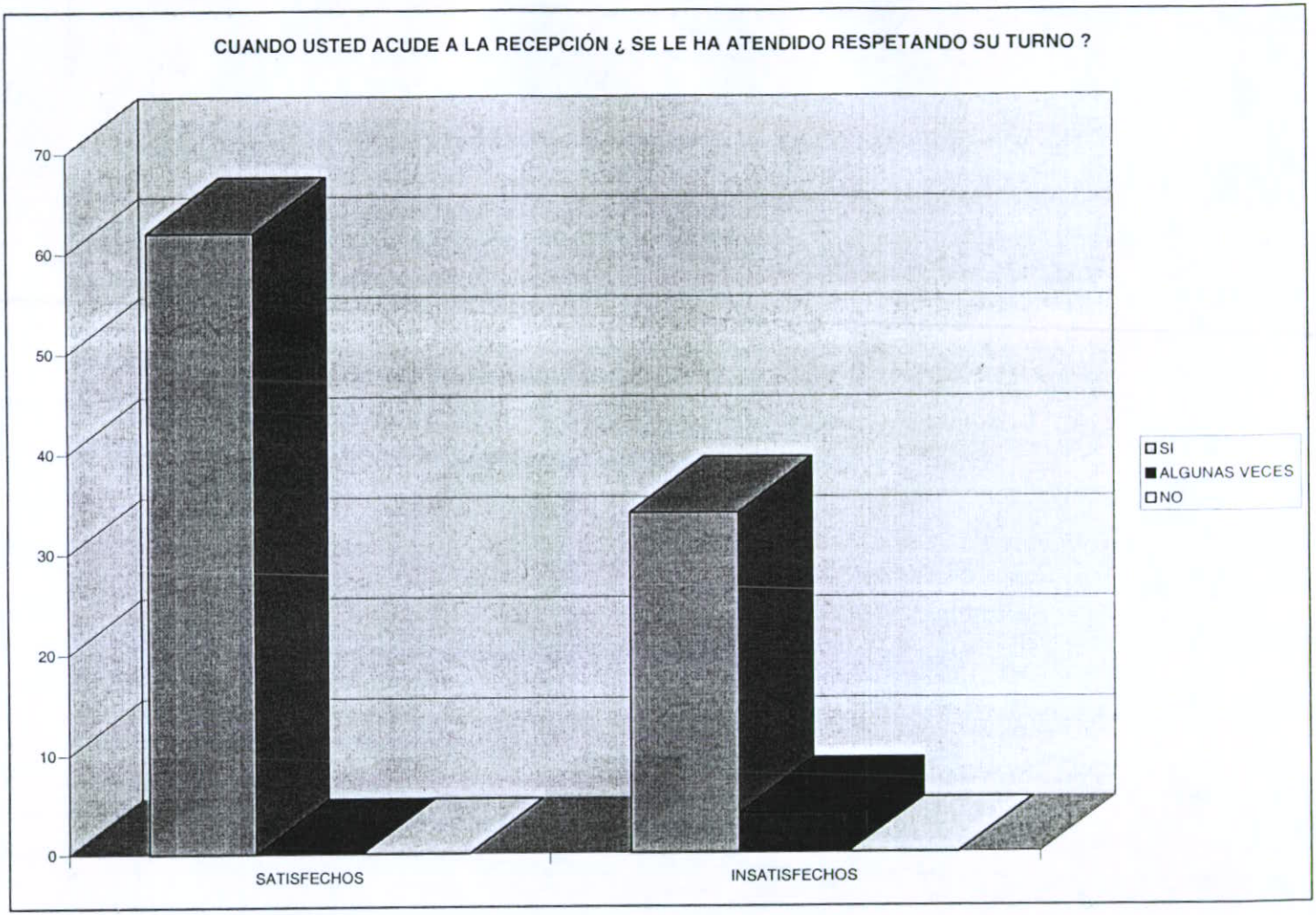
CUANDO USTED ACUDE A LA RECEPCIÓN DEL SANATORIO SAN GERÓNIMO DE LE ATIENDE DE FORMA:



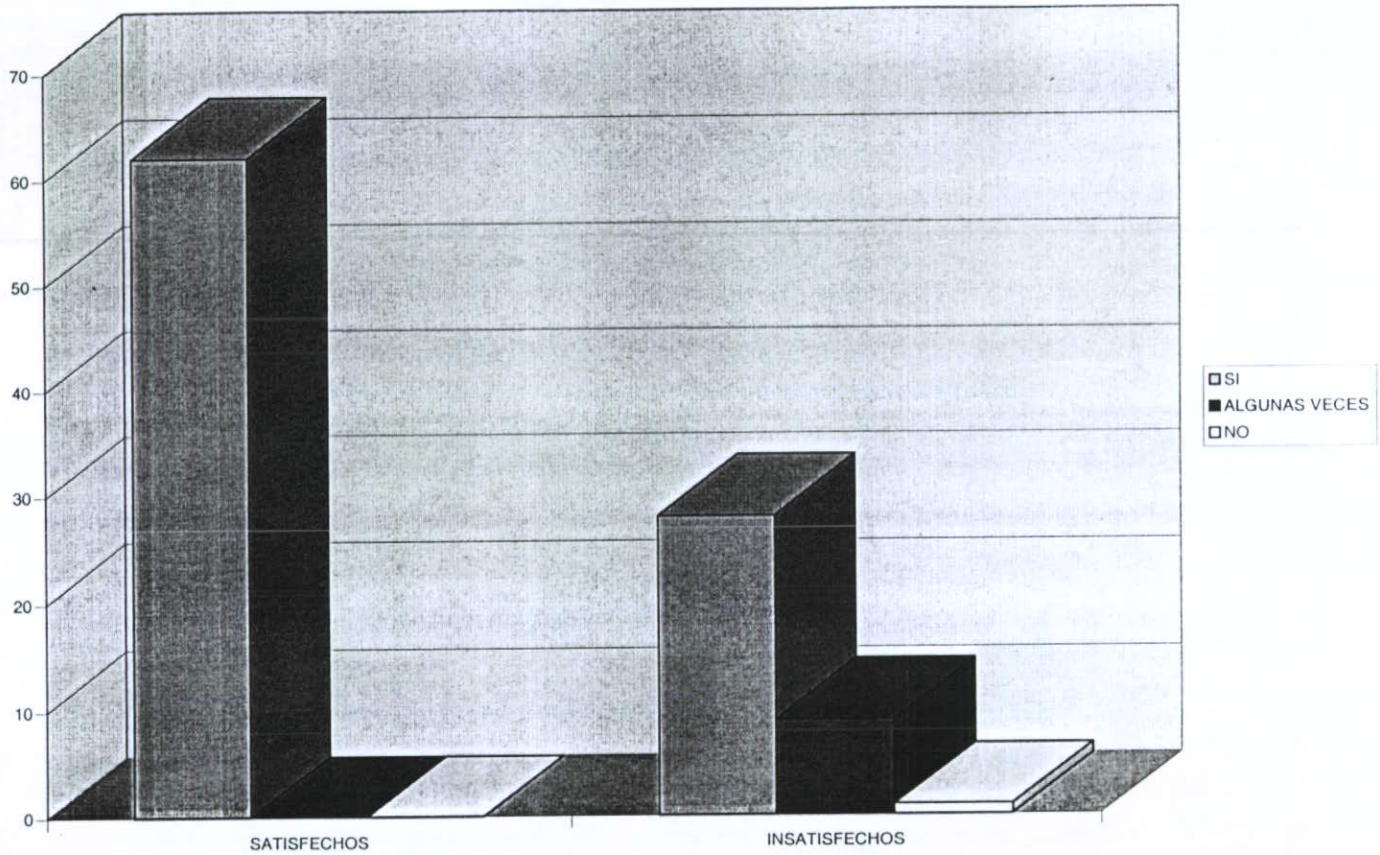

Y CUANDO HA SOLICITADO INFORMACIÓN LAS RECEPCIONISTAS LO ATIENDEN DE FORMA:
70
60
50
40
30
20
10
0
SATISFECHOS
INSATISFECHOS
PACIENTE
MAS O MENOS PACIENTE
POCO PACIENTE

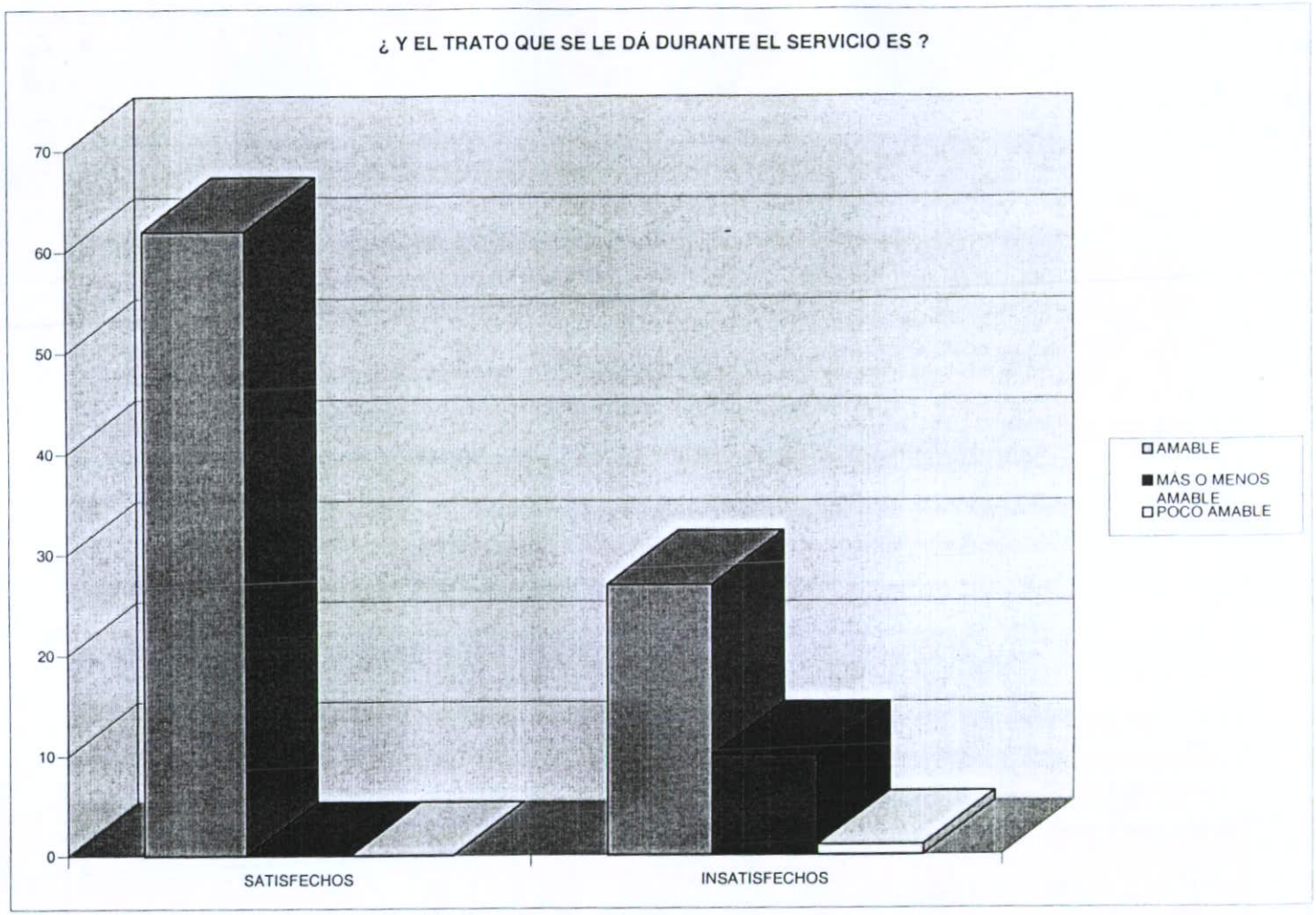
SI ALGUNA VEZ HA REQUERIDO INFORMACIÓN POR TELÉFONO, EL TRATO QUE HA RECIBIDO HA SIDO:



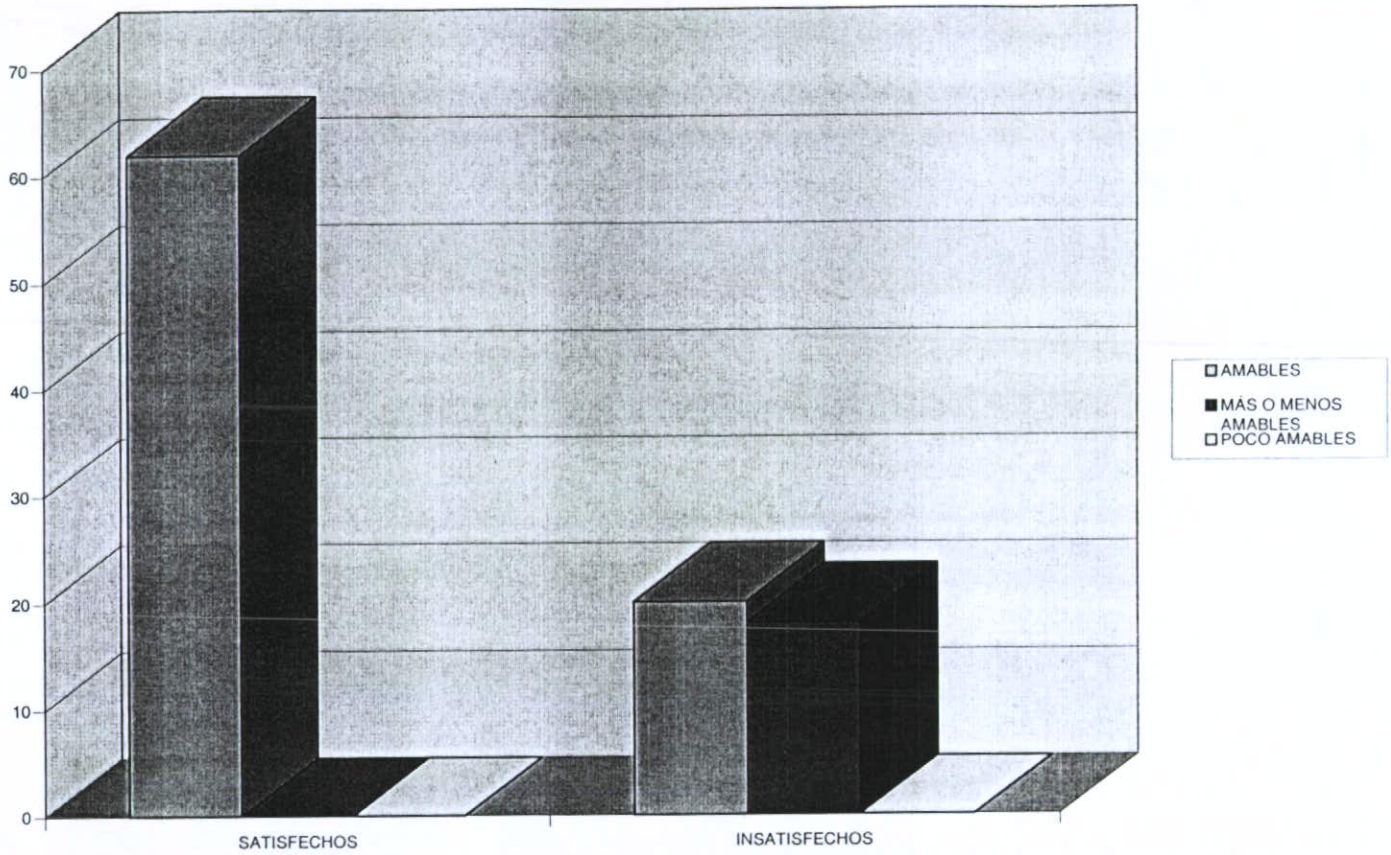

CUANDO USTED ACUDE A LA RECEPCIÓN ¿ SE LE HA ATENDIDO RESPETANDO SU TURNO ?
70
60
50
40
30
20
10
0
SATISFECHOS
INSATISFECHOS
SI
ALGUNAS VECES
NO

CADA VEZ QUE USTED SOLICITA UN SERVICIO A LAS ENFERMERAS ¿ LE HAN ATENDIDO CON RAPIDEZ ?




¿ Y EL TRATO QUE SE LE DÁ DURANTE EL SERVICIO ES ?
70
60
50
40
30
20
10
0
SATISFECHOS
INSATISFECHOS
AMABLE
MAS O MENOS AMABLE
POCO AMABLE

¿ CUANDO USTED HA SOLICITADO SERVICIO DE ATENCIÓN DE PARTO, CESÁREA O LEGRADO, LAS ENFERMERAS SE HAN PORTADO ?



3.10 SOLUCIONES ALTERNAS

a) Entre las posibles soluciones que pueden existir se considera que la capacitación es la clave para que esta falta de actitud de servicio cambie a un deseo de atender a la persona como lo que es.

En el caso de las enfermeras es indispensable este cambio de actitud ya que la situación en el que la mamá se encuentra exige de un trato sumamente humano.

En el caso de las recepcionistas es requerida la modificación de conducta porque su principal función es la de otorgar información, orientación y ayuda a los pacientes.

b) En el caso de las enfermeras del turno nocturno, agradecerles sus servicios y explicarles el motivo de su despido, esto acompañado de una justa remuneración, ya que su obligación es la de cumplir bien sus labores y esto incluye una distinción en la calidad del trato humano y aunque es comprensible su exceso de cansancio no puede ser justificable el trato que en ocasiones llegan a otorgar.

c) Dado que las recepcionistas son eficientes en el trabajo administrativo, se pueden cambiar de departamento y poner en su lugar a la persona encargada de la farmacia y almacén, aunque las recepcionistas seguirán teniendo contacto con los usuarios, no es tan frecuente cómo en las labores que desempeñan actualmente, y se considera conveniente que la empleada de farmacia y almacén ocupe la recepción ya que cuenta con las cualidades requeridas para desempeñar adecuadamente la atención en primera instancia.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN

El motivo por el cual se determinó otorgar capacitación a los departamentos de enfermería y recepción, fue que al realizar la encuesta a usuarios sobre la satisfacción que experimentan por el trato recibido por los departamentos antes mencionados fueron en su mayoría positivas las respuestas, pero eso no cambia el hecho de que algunos clientes no se sienten totalmente complacidos por el servicio recibido.

El Sanatorio San Gerónimo en su afán por mejorar cada día en el servicio a sus paciente, se decidió que la alternativa más viable y conveniente es la de otorgar capacitación, no tanto de adquisición de conocimientos, sino más bien concientizar y promover un cambio actitudinal encaminado a la mejora personal que por ende promoverá un trato más humano y cordial a los pacientes

4.2 PROGRAMA 1: CULTURA DE SERVICIO

4.2.1 DIRIGIDO A:

Este programa esta dirigido principalmente al departamento de enfermería y recepción debido a que es por estos por los que se implantarán estos programas, pero al igual puede ser tomado por todos los elementos que laboran en el Sanatorio San Gerónimo.

Debido a los temas a tratar se considero que los dos departamentos podrían tomar el curso juntos y con esto también lograr una mayor retroalimentación durante las sesiones.

4.2.2 DURACIÓN:

Este programa esta diseñando para impartirlo en cuatro sábados. El horario que se considera más viable es de 9:30 a.m. a 1:30 p.m., durante este tiempo se solicitarán los servicios de enfermeras suplentes, y se otorgará un descanso de 20 minutos a las 11:00 a.m.

Fueron seleccionados los días sábados para evitar interrupciones o ausencias durante la impartición de las sesiones.

El primer tema requerirá de dos sesiones y los dos últimos de una sesión.

4.2.3 DISEÑO DEL PROGRAMA:

TEMARIO	OBJETIVO	METODOLOGIA
La persona humana. - Definición de persona humana. - Facultades espirituales de la persona humana. - Inteligencia - Voluntad - Libertad - Dignidad - Diferencias entre la dignidad del hombre y el resto del cosmos.	Al finalizar las sesiones los participantes, apreciarán la escala de valores propuesta y analizarán la conveniencia de actuar conforme a ella en su vida personal y profesional.	Expositiva. Participativa. Estudio de casos.

TEMARIO	OBJETIVO	METODOLOGÍA
Servicio. - Introducción. "Cultura de servicio". - ¿Qué es el servicio? - Características de un servicio - Calidad de servicio. "Ventaja competitiva" - Actitudes de servicio del empleado. - Calor humano.	Al finalizar la sesión los participantes se comprometerán con esta cultura de servicio en el ejercicio de sus labores.	Expositiva. Participativa. Taller. Estudio de casos
Cliente. - Orientación hacia la persona. - Definición del cliente. - El cliente es primero.	Los participantes admitirán la importancia que tiene la orientación hacia el cliente sobre todo tratándose de una empresa de servicios e incrementarán sus esfuerzos para colaborar en la satisfacción total del cliente.	Expositiva. Participativa.

4.3 PROGRAMA 2: CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS DE RECEPCIÓN

4.3.1 DIRIGIDO A:

Este programa esta diseñando para el departamento de recepción debido a que los temas que se tratan en las sesiones corresponden principalmente a las funciones de las recepcionistas.

4.3.2 DURACIÓN:

Se sugiere que este programa tenga la duración de dos sábados, con un horario de 9:30 a.m. a 1:30 p.m., otorgando un descanso de 20 minutos a las 11:00 a.m.

4.3.3 DISEÑO DEL PROGRAMA:

TEMARIO	OBJETIVO	METODOLOGÍA
Como dar una buena atención al publico. - Introducción. "Calidad total en los servicios de recepción". - Aceptación del otro. - Comunicación con el otro. * Diálogo y adaptación. * Elementos de la comunicación. - Sentido del humor.	Al finalizar la sesión, las recepcionistas modificarán su conducta actual, y esto influirá en que el servicio que otorgan sea cada vez más claro, amable, y agradable para el cliente y para ellas mismas.	Expositiva. Participativa. Taller.

TEMARIO	OBJETIVO	METODOLOGÍA
Cuidados personales. - Aseo personal. - Como maquillarse. - Como vestirse para el trabajo	Al término de la sesión, las integrantes adquirirán un mejor gusto para su arreglo personal, y esto contribuirá a que se sientan más seguras y con mejor sentido del humor y ayudará a que el cliente se sienta más satisfecho.	Taller

4.4 PROGRAMA 3: CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS DE ENFEREMERÍA

4.4.1 DIRIGIDO A:

Este programa de capacitación esta exclusivamente dirigido a las enfermeras que laboran en el Sanatorio San Gerónimo, ya que los temas a tratar solo pueden ser aprovechados por este departamento.

4.4.2 DURACIÓN:

Debido a la naturaleza del trabajo, es imposible dejar desatendidas a las mamás internadas. Es por tanto que se determinó que los días sábados durante tres semanas estarán en guardia enfermeras suplentes, y los cursos se darán de las 9:30 a.m. a 1:30 p.m. Se dará un descanso de 20 minutos a las 11:00 a.m.

4.4.3 DISEÑO DEL PROGRAMA:

TEMARIO	OBJETIVO	METODOLOGIA
Actitudes idóneas en el ejercicio de sus funciones. - Introducción. "Calidad total en los servicios de enfermería". - Actitud positiva. - Profesionalismo. - Orientación hacia las personas. - Disponibilidad. - Respuesta rápida y personalizada. - Respeto básico.	Las participantes de esta sesión modificarán su actual conducta, y adquirirán un interés humanista basado en acciones inmersas de amabilidad, paciencia y comprensión.	Expositiva. Participativa. Taller. Estudio de casos.
Sentido de la responsabilidad. - ¿Qué es la responsabilidad? - ¿Por qué se debe ser responsable? - Ventajas de ser una persona responsable. - Importancia de la responsabilidad en la asistencia sanitaria.	Al finalizar esta sesión, las participantes se comprometerán a atender al paciente con la rapidez y la calidad que se esta solicitando.	Expositiva. Taller.

TEMARIO	OBJETIVO	METODOLOGIA
Calidad moral y humana. - Importancia de la enfermera junto al lecho del paciente. - El paciente. - El paciente, como persona doliente. - Expectativas del paciente sobre el trato recibido por las enfermeras.	Las participantes pondrán en práctica los conocimientos y experiencias transmitidas durante esta sesión para otorgar durante la atención de parto, cesárea y legrados una atención distinguida por el trato humano.	Participativa. Taller. Estudio de casos.

4.5 RECOMENDACIONES

Entre las principales sugerencias se encuentran:

- Entrevista con el personal a capacitar para el conocimiento y contemplación de sus ideas respecto a los programas de capacitación

- Otorgar los programas de capacitación fuera de las instalaciones del sanatorio para que los integrantes se sientan en un ambiente diferente y cómodo.

- Que las sesiones las otorguen personas especializadas en el tema a tratar, pueden ser los mismos empleados del sanatorio o personas externas.

- Al dar por terminados los programas antes expuestos, se otorgue a cada participante un reconocimiento por el esfuerzo, tiempo, conocimientos y actitudes adquiridas, en una comida ofrecida por la dirección del sanatorio.

- Realizar una investigación similar en una año para medir la satisfacción del cliente y así poder valorar los programas de capacitación.

- Entrevista personal con las recepcionistas y enfermeras que acudieron a la capacitación para conocer su opinión y los aprendizajes que obtuvieron tanto para su vida personal como profesional.

4.6 COMENTARIOS ADICIONALES DERIVADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez concluida la investigación de campo, y habiendo expuesto la información obtenida a través de las opiniones recogidas de las personas entrevistadas, en la muestra, es preciso cerrar con algunas conclusiones derivadas de dicha información.

Debido a que el Sanatorio San Gerónimo, es una institución pequeña y familiar, no cuenta con un departamento de recursos humanos y por lo tanto tampoco de capacitación, es por esto que la capacitación que normalmente se otorga es para el sólo cumplimiento de la ley; no se realizan detecciones de necesidades de capacitación y, muchas veces, los programas otorgados son inecesarios o no primordiales.

Al darnos cuenta que la mayoría de las personas encuestadas consideran el servicio del sanatorio como excelente, los programas de capacitación sugeridos lograrán que esta imagen siga y se incremente, logrando así que la gente que no esta totalmente satisfecha llegue a estarlo.

Es aquí donde se observa que el personal que labora en esta Institución, además de la motivación que encuentran en los incentivos que reciben, experimentan un grado de satisfacción al trabajar con pacientes de quienes obtienen una valorización de sus labores.

Tratando el caso específico de la enfermería, ha evolucionado en el sentido de una mayor formación académica, ocupación de puestos de responsabilidad y participación en la gestión y administración hospitalaria y esto ha traido que la posición económica y profesional de las enfermeras haya crecido, pero desgraciadamente su formación clínica junto al lecho del paciente ha disminuido. Algunos deploran tal pérdida, en tanto que otros celebran su especialización en todo tipo de cuidados; pero en general se considera que una cosa no debe estar peleada con la otra, ya que si se combinaran los conocimientos técnicos con un trato sumamente humano, la enfermería alcanzaría algunos satisfactores que otras profesiones no tienen.

Por otro lado la recepción juega también un importante papel en la labor sanitaria ya que como se ha mencionado a lo largo de la investigación es la primera imagen que tiene un cliente nuevo y de esto depende que durante el proceso de estancia en las instalaciones se sienta dentro de un ambiente cordial y de servicio.

La recepción no debe solamente limitarse a realizar bien sus labores, sino también dar un poco más de su persona. Como en el caso de las recepcionistas del Sanatorio San Gerónimo, son personas sumamente eficaces en sus labores, pero como lo dicen los resultados antes presentados su actitud de servicio muchas veces deja mucho que desear.

Se considera que en el caso exclusivo de esta institución, esta investigación sirvió para considerar que para otorgar capacitación, es

importante reconocer qué es los que le hace falta a los elementos que laboran para dar un mejor servicio e incrementar sus conocimientos y sensibilización para con las personas.

CONCLUSIONES

El haber podido realizar un trabajo como el aquí presentado, me permitió penetrar en las expectativas que los clientes tienen de los servicios tanto de instituciones de servicio como de las que no y de la importancia que tiene el capacitar al personal para lograr superar estas expectativas.

Es difícil pretender un cambio drástico en las estructuras y sistemas con las que se han venido trabajando durante años, pero con esta tesis se pretende transmitir una mentalidad de mejora continua para asegurar la permanencia en el mercado, y adaptación a los cambios constantes y precipitados.

En la actualidad la mentalidad de los pacientes ha cambiado sobremanera, y aún más por tratarse de instituciones sanitarias. Entre los principales cambios se encuentran que el paciente:

- Hace más uso de su inteligencia, toma mejores decisiones, y selecciona con mayor exigencia.
- Administra mejor sus recursos económicos.
- Cuenta con menos recursos para comprar.
- Dispone de mayor variedad de satisfactores.
- Esta migrando de paciente a cliente.

Para que los empleados puedan seguir realizando efectivamente sus labores es preciso que donen actos de servicio, seguir tratando a los pacientes como lo que son: personas que esperan un especial trato debido a la situación en la que se encuentran; y otorgarles más de lo que esperan.

La capacitación es en la actualidad una de las mejores herramientas para acrecentar la destreza, habilidad y actitudes de los empleados debido a que las demandas del mercado así lo exigen, y es por tanto que, siendo el

cliente lo primordial en las organizaciones actuales, no se debe escatimar en las inversiones hacia la capacitación.

Debido a los altos costos que supone el otorgamiento de capacitación es importante darle un buen uso al dinero, realizando excelentes detecciones de necesidades, programas, selección de capacitadores y evaluaciones medibles para que el esfuerzo del personal y de la organización valgan la pena y que en el caso que la organización requiera reducir sus gastos, no busquen como primer alternativa suprimir el otrogamiento de capacitación.

En capacitación se deberán tener presentes las características individuales de cada uno de los trabajadores a quienes va dirigida esta: la necesidad de que cuenten con una sólida formación humanística, y de una educación enfocada hacia un trabajo que gira básicamente alrededor del hombre y del servicio que a este se brinda. No basta con tener como empleada de un sanatorio a una excelente enfermera, que sepa cumplir con su trabajo en una forma mecánica y rutinaria, cuya cabeza este llena de múltiples conocimientos, si no sabe tratar a los pacientes con delicadeza, con amabilidad, con ese trato humano del que se ha hablado. Debemos recordar y hacer nuestra la máxima de que: "Para servir, servir".

Desafortunadamente, el personal de servicio que generalmente es el que trata directamente con el paciente o satisface alguna de sus necesidades personales, en ocasiones no esta lo suficientemente capacitado para trabajar desinteresadamente y con agrado en favor y beneficio de otras personas, a estos empleados no les ha llegado aún el concepto de calidad total. Existe una falta de conciencia generalizada ante la presencia de una época de cambios de mentalidad para una mejora personal.

Para lograr que a todo el personal de las organizaciones lleguen a vivir esta cultura es necesario insistir en la educación para el trabajo, y crear una actitud generosa, hospitalaria de quien se entrega en el servicio a los demás.

Así como se ha mencionado la utilidad que tiene la educación en el trabajo para el otorgamiento de un buen servicio, también existen otras herramientas tales como remuneraciones equitativas, incentivos, agradable ambiente de trabajo, planes de carrera, etc.

Durante la realización del estudio se presentaron una serie de limitantes que impidieron realizarlo como se deseaba; a continuación se nombrarán algunos de los obstaculos:

- La mayoría de las mamás no cuentan con número telefónico y esto dificultó la realización de las encuestas ya que fueron realizadas por éste medio de comunicación.
- Poca disponibilidad de las enfermeras y recepcionistas durante las entrevistas debido a su carga de trabajo y ha no querer desear hablar del tema por temor a ser reprendidas.

Entre los principales hallazgos de esta investigación, fue el de conscientizar a la dirección de la importancia de otorgar excelencia en el servicio y de las ventajas de la capacitación para lograrlo; como muestra de esto se planea implementar los programas a finales del mes de diciembre de 1998.

El estudio antes presentado muestra haber sido especificamente para el problema que se vive en el Sanatorio San Gerónimo, y es por tanto que se considera de poca utilidad para otras instituciones, es por esto que se deja abierto a futuras investigaciones para la complementación de éste.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUINO, Jorge et. al. **Recursos Humanos para no Especialistas**, Edit. Macchi, Argentina, 1993.

- DEMING, W. Edwards. **Calidad, Productividad y Competitividad**, Edit. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1989.

- GARCÍA HOZ, Victor. **El Concepto de Persona**, Edit. Rialp, Madrid, 1989.

- GUTIÉRREZ, Mario. **Administrar para la Calidad**, 2a. edición, Edit. Limusa, México, 1992.

- HESKETT, J.L. et. al. **Cambios Creativos en Servicios**, Edit. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1993.

- HOROVITZ, Jacques y JURGENS, Michele. **La Satisfacción Total del Cliente**, Edit. Mc.Graw Hill, España, 1993.

- JURAN, J.M. **Juran y el Liderazgo para la Calidad**, 2a. edición, Edit. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1990.

- LARREA, Pedro. **Calidad de Servicio**, Edit. Díaz de Santos, S.A., España, 1991.

- L. BERRY, Leonard. **! Un Buen Servicio ya no Basta !**, Edit. Norma, Interés General, Bogota, 1996.

- LYONS PETRUCELLI, Albert et. al. **Historia de la Medicina**, 2a. edición, Edit. Parke Davis, España, 1980.

- M. LELE, Milina y N. SHETH, Jagdish. **El Cliente es la Clave**, 2a. edición, Edit. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1989.

- MULLER, Enrique et. al. **Seminario de Cultura de Servicio**, México, 1991.

- PEREZ LÓPEZ, Juan Antonio. **Fundamentos de la Dirección de Empresas,** Rialp, Madrid, 1993.

- REYES PONCE, Agustín. **Administración de Empresas**, Edit. Limusa, México, 1987.

- REZA TROSINO, Jesús Carlos. **El abc del Administrador de la Capacitación**, Edit. Panorama, México, 1995.

- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y RAMÍREZ BUENDÍA, Patricia. **Administración de la Capacitación**, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1991.

- RODRÍGUEZ VALENCIA, J. **Administración Moderna de Personal 2**, Edit. Ecasa, México, 1993.

- TERRY Y FRANKLIN. **Principios de Administración**, 4a. edición, Edit. Cecsa, México, 1985.

- WALLER, Jenny et. al. **El Manual de Administración de la Calidad**, Edit. Panorama, México, 1995.

ANEXOS

Anexo I.

Folio [ ]

Fecha: _____

ENCUESTA A USUARIOS

1. ¿Cuántas veces ha requerido usted servicios del Sanatorio San Gerónimo?

1- 5 _____ 5- 10 _____ 10- X ____

2. ¿Qué tipo de servicio requirió?

- Consulta___
- Exámenes ___
- Atención de parto ___
- Cesárea ___
- Legrado ___
- Otros ___

3. En orden de importancia enumere ¿Qué es lo primero que considera para tomar la decisión de acudir al Sanatorio San Gerónimo?

- Servicio ___
- Costo ___
- Instalaciones ___
- Equipo ___
- Planta de doctores ___

4. Cuando usted acude a la recepción del Sanatorio San Gerónimo se le atiende de forma:

Muy Amable ____ Más o menos amable ___ Poco amable ___

5. Y cuando ha solicitado información las recepcionistas lo atienden de forma:

Paciente ___ Más o menos paciente ___ Poco paciente ___

6. Si alguna vez ha asistido al Sanatorio San Gerónimo ha requerir servicio y no lleva dinero para pagarlo. ¿La recepcionista ha consultado con el médico la posibilidad de atenderla?

Si ___ Algunas veces ___ No ___

7. Si alguna vez ha requerido información por teléfono, el trato que ha recibido ha sido:

Amable ___ Más o menos amable ___ Poco amable ___

8. Cuando usted acude a la recepción ¿se le ha atendido respetando su turno?

Si ___ Algunas veces ___ No ___

9. Cada vez que usted solicita un servicio a las enfermeras, ¿ Le han atendido con rapidez ?

Si ___ Algunas veces ___ No ___

10. ¿Y el trato que se le da durante el servicio es?

Amable ___ Más o menos amable ___ Poco amable ___

11. ¿ Cuando usted ha solicitado servicio de atención a parto, cesárea o legrado, las enfermeras se han portado?

Amables ___ Más o menos amables ___ Poco amables ___

12. ¿Qué es lo que espera usted del servicio que otorgan las enfermeras y recepcionistas que laboran en esta institución?

_____
_____
_____
_____
_____

SANATORIO SAN GERÓNIMO

Guadalajara, Jal., 26 de abril de 1999.

A QUIEN CORRESPONDA
Presente

Estimados Srs.

Es para nosotros un motivo importante el extender esta misiva, toda vez que sirve de conducto para hacer llegar nuestras más sinceras muestras de agradecimiento a la Srta. Lic. Ana Karina Valencia Martínez, la cual tuvo a bien realizar su trabajo de tesis enfocado al mejoramiento del servicio que otorgan el departamento de enfermería y recepción de nuestro Sanatorio San Gerónimo; dicho trabajo nos ha sido de gran utilidad, en virtud a que sus programas de capacitación están siendo aplicados en la actualidad y esperamos se logre entrar en una cultura de calidad que beneficie tanto a la empresa como a los pacientes, pretendiendo ser de un solo nivel y este es el de calidad.

Como lo mencionamos al principio, reiteramos nuestro agradecimiento a la Lic. Valencia, esperando que su futuro laboral sea todo lo halagueño posible.

Sin más por el momento quedo a sus órdenes para cualquier comentario particular.

A T E N T A M E N T E

Dr. Manuel Valencia Herrera.
DIRECTOR GENERAL