



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
" I Z T A C A L A "

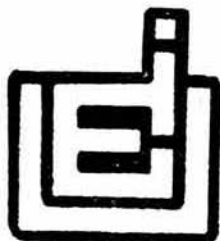


IZTACALA CAMPUS

LA FUNCION DEL PSICOLOGO DENTRO DEL  
CAMPO DE LA CAPACITACION PARA MEJORAR  
LA CALIDAD DEL TRABAJO

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N  
CAMARENA MURILLO PATRICIA  
GRANADOS RODRIGUEZ ROCIO

ASESORES: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES  
LIC. EDY AVILA RAMOS  
LIC. JORGE GUERRA GARCIA



IZTACALA, EDO. DE MEX.

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A mis padres y hermanos con  
gran cariño y admiración por  
ser en mi vida seres maravillosos,  
quienes siempre me han brindado  
amor, comprensión y confianza.

A mis abuelos a quien amo y  
respeto y por enseñarme a  
seguir siempre adelante a pesar  
de todo.

A Francisco, por ser tan persistente,  
por enseñarme que lo más importante  
en la vida es lograr tus metas.

A tí Paty por el gran apoyo  
que eres y por que a pesar de  
las diferencias siempre has  
tratado de permanecer junto a  
mi.

GRACIAS. ROCIO

A Dios que es la luz que me guía a seguir  
creyendo en lo positivo que tiene la vida

A la memoria de mi padre que  
con su ejemplo me enseñó a  
levantarme ante cada derrota.

A mi madre y hermanos con gran amor y  
cariño por su paciencia y apoyo, para seguir  
siempre adelante.

A ti Pedro, por el apoyo,  
la comprensión y ayuda  
incondicional que siempre he  
recibido de ti, por impulsarme  
a lograr esta meta, que a veces  
se veía muy distante.

A ti Rocío, por mostrarte siempre tan  
paciente y comprensiva cuando yo estaba  
molesta y por ser tan buena amiga.

GRACIAS. PATRICIA

Al Ing. J. Roberto Aguirre que me ha  
brindado de una manera u otra su apoyo  
incondicional.

A mis amigas: Emma, Rita,  
Lety, Mago y Eligio por su  
apoyo incondicional.

GRACIAS. PATRICIA.

A Rossy: Por sus muestras de cariño y por su comprensión que nos mantuvo siempre unidas.

A Dinorah: Por ser una admirable persona que siempre esta dispuesta a escucharnos y a apoyarnos.

A Vaquero: Por su guía, apoyo, comprensión y sobre todo por su confianza que profesionalmente deposito en nuestro trabajo.

A Edy y Jorge:  
quienes compartieron sus conocimientos con nosotras y nos sembraron la semilla del conocimiento

A la Dra. Leticia Medina por su apoyo y colaboración en nuestro trabajo.

GRACIAS. PATRICIA Y ROCIO

## INDICE

IZT.

			pág.
RESUMEN			1
INTRODUCCION			3
CAPITULO	• 1	Antecedentes históricos	8
	- 1.1	Función del psicólogo en la industria.	12
	• 1.2	La capacitación en la industria	16
CAPITULO	* 2	Antecedentes de la capacitación	18
	2.1	Definición de capacitación	20
	- 2.2	Función de la capacitación.	23
	- 2.3	Proceso de capacitación.	26
	- 2.4	El papel del psicólogo en la capacitación.	28
CAPITULO	- * 3	Elementos que influyen dentro de un proceso de capacitación para lograr la eficiencia en el trabajo.	31

	3.1	Calidad	35
	3.2	Excelencia	43
	3.3	Liderazgo	47
	3.4	Motivación	51
	3.5	Aptitud	55
	3.6	Comunicación	60
	3.7	Servicio	68
CAPITULO	4	La excelencia en el servicio de salud en el Estado de México	74
CAPITULO	5	Resultados	80
CAPITULO	6	Discusión	89
CAPITULO	7	Conclusiones	91
		REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	95
		ANEXOS	99



## RESUMEN

El factor fundamental en la industria es el recurso humano que labora en ella, cuando éste se encuentra en óptimas condiciones el nivel de productividad se incrementa notablemente, reflejándose en la calidad tanto del servicio como del producto. Para tal efecto la participación del psicólogo es fundamental ya que proporciona los elementos necesarios para lograr que el factor humano mejore y aumente sus capacidades, tanto personales como de grupo, e intervenga en el proceso de cambio y a la solución de la exigencia de contar con una fuerza de trabajo debidamente preparada a través de la capacitación. La participación del psicólogo proporciona un entrenamiento adecuado al desarrollo del trabajo de manera eficiente, pues éste posee los recursos para desarrollar el aprendizaje y dirigir éste.

La capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje que tiene como objetivo mejorar el desarrollo personal y la productividad laboral.

Actualmente los servicios que proporcionan las instituciones de salud son deficientes por lo que éstas están tratando de incrementar la calidad de los servicios a través de otorgar una capacitación continua a sus empleados. Por lo tanto la participación del psicólogo es necesaria ya que éste cuenta con bases metodológicas para mejorar la calidad del trabajo de los empleados y éste se vea reflejado en los servicios que se otorga.

En este trabajo se describe la aplicación de un taller sobre excelencia en el servicio de salud como alternativa para mejorar la calidad del servicio que otorga la Secretaría de Salubridad en el Estado de México, el cual reflejó que la participación del psicólogo es importante dentro de esta área, verificándose en los resultados y beneficios obtenidos.

## INTRODUCCION

La psicología es un campo de investigación nuevo, en consecuencia, todas las ramas de la psicología son jóvenes, entre ellas está la psicología industrial.

Por lo tanto la industria no sólo es un compuesto de máquinas y edificios, es sobre todo un conjunto de hombres y mujeres que trabajan juntos. Por tal motivo la adaptación del hombre al trabajo, a la máquina, al ambiente, su especialización en cada tarea, así como de un modo inverso la preparación de la tarea para el hombre, la psicología de la conducta, las motivaciones, la fatiga, etcétera, son temas en los que coinciden plenamente los intereses individuales con los de la empresa, por lo que las condiciones antes mencionadas provocan infinidad de problemas.

Los problemas concernientes a la preparación técnica de los empleados pueden considerarse a la rama de la psicología educativa, teniendo como objetivo la instrucción de los individuos para que sean capaces de producir más. Asimismo, la participación del psicólogo en este campo se justifica desde el momento en que la psicología tiene como objeto el estudio del comportamiento humano.

En base a esta situación, se hace necesario definir qué es la psicología y cómo ésta ha transformado sus conceptos hasta llegar a lo que se conoce como psicología organizacional, la cual Schein (1972) define como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y

objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

- Fernández (1987) refiere que la psicología de la industria es una ciencia aplicada, desarrollada a partir del tronco de la psicología general que pretende utilizar conocimientos teóricos - el conocimiento de la conducta humana en el trabajo - para aplicarlos a una determinada situación - la realidad laboral en un momento y lugar determinado - y tratar así de resolver unos problemas concretos.

Por lo que la manera de intervenir en el área industrial va dirigida a la formación, aprovechamiento y planeación de relaciones humanas, ya que desde el punto de vista psicológico el trabajo es una situación humana ante la cual el hombre responde con un cierto tipo de conducta.

Es importante mencionar que anteriormente la participación del psicólogo se limitaba a la selección de las personas ideales para el puesto en cuestión. Sin embargo, las funciones de éste se adaptan de acuerdo a las necesidades organizacionales que se han presentado. En las organizaciones se trata de proporcionar conocimientos o habilidades específicas, por esas razones es que se emplean términos tales como: adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Tiffin y Mc Comik (1986) señalan que los psicólogos han tratado extensamente lo que se refiere a la enseñanza humana. Su trabajo se ha concretado en gran parte a la instrucción de los niños en la escuela, pero muchos de sus métodos fundamentales de

investigación pueden aplicarse al campo de la industria, a los empleados que están aprendiendo los principios técnicos de sus oficios.

En el pasado, el desarrollo del adiestramiento en la industria se limitaba con frecuencia a dos fases: la preparación del plan de enseñanza y la puesta en práctica de la misma. Más recientemente el desarrollo del adiestramiento ha sido considerado como un sistema integrado por muchas fases dependientes relacionadas con otras (Haller, 1976).

Hoy en día numerosas empresas ofrecen no sólo adiestramiento en conocimientos laborales prácticos, sino también en cultura general, ya que muchos posibles empleados no pudieron adquirir conocimientos en la escuela por no haber acudido a ella.

Por el reconocimiento de la necesidad que se tiene de emplear la capacitación en cualquier lugar, se estableció la obligación patronal de capacitar a los trabajadores; pues se ha comprobado que mediante su uso, se obtienen mayores beneficios tanto para el patrón como para el trabajador, debido a que la capacitación procura estimular el desenvolvimiento de los empleados y por consiguiente de las empresas, ayudando a efectuar sus tareas, con mayor facilidad y efectividad.

De esta manera la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) define a la capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

El trabajo en este sentido es una forma de convivencia y una auténtica escuela de formación social, así los programas de capacitación proporcionan conocimientos que

estimulan la habilidad, destreza y aptitudes necesarias para la buena realización de las tareas que deben cumplir los trabajadores.

Por ello la tarea del psicólogo industrial se ocupa del rendimiento de la capacidad del trabajador y del mejoramiento de la conducta humana, pues como ciencia, que aplica siempre en el marco de un sistema social y se orienta por una ideología determinada.

Por otra parte en la psicología organizacional, las actividades más frecuentes desempeñadas por el psicólogo según Mc Collon (1959, en Aguilar y Frías 1989) son:

- a) Selección y Evaluación
- b) Desarrollo y Capacitación de Personal
- c) Ingeniería Humana
- d) Estudios de la Productividad
- e) Adiestramiento
- f) Seguridad e Higiene

En este sentido las funciones del psicólogo no sólo se limitan a la selección del personal ya que el trabajo depende de la personalidad del trabajador y la personalidad del trabajador depende del trabajo.

Por otra parte Ferré (1981) especifica que las principales funciones del psicólogo organizacional son:

- a) Detectar las necesidades de la empresa
- b) Redactar objetivos para cubrir dichas necesidades

- c) Identificar y cuantificar cada una de la fuentes que pueden contribuir a los objetivos del programa.
- d) Definir aquellos factores que limitan al sistema
- e) Escoger las mejores alternativas por medio de análisis cuidadosos.
- f) Buscar diferentes sistemas de alternativas seleccionadas.
- g) Evaluar el sistema experimental realizado.

Como se puede observar se trata de una labor difícil, altamente especializada y precisa para alcanzar las metas deseadas.

El objetivo principal de este trabajo es lograr aumentar la calidad y las actitudes del trabajador a través de un taller de capacitación sobre excelencia en el servicio de salud aplicado dentro de las instalaciones de la Secretaria de Salubridad y Asistencia.

Este taller pretende mejorar las actitudes de los empleados hacia los cursos que les otorga la institución, y de la misma manera demostrar que la participación del psicólogo en el área de capacitación coadyuva a incrementar la eficiencia y productividad en la institución.

“No somos tan sólo animales sociales, que desean estar a la vista de sus compañeros sino que tenemos propensión innata a hacernos notar y a llamar favorablemente la atención de quienes nos rodean. No sería posible idear un castigo más diabólico, si esto fuera físicamente posible, que dejar a una persona libre en la sociedad y que todos los demás la ignoren para siempre”

William James



## CAPITULO I

### ANTECEDENTES HISTORICOS

La psicología como una de las principales ciencias que tratan a la conducta humana, está prevista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria.

Tiffin y McComick (1986) refieren que la psicología industrial se inicia con la fundación del primer laboratorio psicológico en Leipzig en el año de 1879 por Wundt, quien es considerado como uno de los primeros psicólogos industriales.

Schaltz (1985) afirma que la psicología industrial fue fundada a principios del Siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina pero muchos autores coinciden en atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott, quien en 1901, se pronunció en favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. Scott escribió otros artículos más y en 1903, *The Theory of Advertsing*, libro que fue considerado como el primero que trató al mismo tiempo sobre psicología y el aspecto del mundo laboral.

Sin embargo, para Siegel (1979), la fecha más razonable de dicha especialización es la de 1913 cuando se publicó el libro de *Psicología y Eficiencia Industrial* de Hugo Musterberg, quien además fue discípulo de Wundt.

El campo de la psicología industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella. Se les denomina estudios de Hawthorne; estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, de equipo y la motivación. Los estudios de investigación abrieron nuevos campos en factores como la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de éstos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas sociopatológicas.

La psicología de la industria puede considerarse en muchos aspectos, como un microcosmos de la psicología general, puesto que puede calificarse de nueva y tradicional, estable y dinámica, teórica aplicada, experimental y clínica. Asimismo, la psicología industrial es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna.

No sólo influye en la vida laboral, sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la fábrica y de la oficina. Repercute también en la conducta de los consumidores. Su aplicación se observa en el envasado, la comercialización y la publicidad de los artículos de una empresa. Se puede decir que la psicología industrial consiste en la aplicación de los métodos y principios de la conducta humana, en la vida laboral de las personas.

Por otra parte la psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. La Segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico... Su principal contribución consistió en

aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. El desarrollo de la psicología industrial a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de Estados Unidos.

Dunnette (1980) refiere que en los últimos cuarenta años la aplicación de los métodos y principios psicológicos y las técnicas de selección de personal resultantes se han esparcido por todas partes de la industria. La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. De esta manera la industria como lugar para estudiar la conducta es atractiva, sencillamente porque la conducta tiene gran relación con el bienestar de la sociedad.

Schaltz (1985) afirma que la psicología industrial surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo creciente.

Las aportaciones de los psicólogos industriales se centraron en torno a lo que se conoce hoy con el nombre de psicología del personal la cual versa sobre la selección del individuo idóneo en el puesto apropiado.

Sin embargo, los estudios de investigación realizados en la vida laboral abrieron nuevos campos de la psicología en la industria. Por lo cual se puede afirmar que la psicología industrial se relaciona con toda claridad en el campo de la psicología social y con la

psicología de la personalidad ya que a través de ella se basa el interés por la conducta humana.

Siegel (1976) afirma que a medida que la industrial aceptaba cada vez más la contribución de los psicólogos, más se contribuía a la eficiencia empresarial, se lograron enormes adelantos para la clasificación y valoración del desempeño del personal. La psicología industrial es una disciplina aplicada. El objetivo esencial de esta aplicación es el predecir el comportamiento o de exponer algún cambio en el comportamiento que deberá realizarse luego.

La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la ejecución y satisfacción personal potencial. Por lo tanto, tiene responsabilidad para con los empleados, así como para los patrones. Se puede concluir que gracias a la psicología industrial los psicólogos han ampliado aún más sus conocimientos sobre la conducta humana.

## 1.1. FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

Durante mucho tiempo, la aplicación de la psicología en México se centró en el área clínica, en la forma de administración e interpretación de pruebas psicológicas. Sin embargo, actualmente, se ha observado que el psicólogo industrial, está contribuyendo de manera concreta a la solución de muchos problemas relativos al personal de la industria, por medio de procesos de la investigación.

Tiffin y Mac Cornick (1986) refieren que durante los últimos años ha habido muchos más cambios en la relación de las actitudes del psicólogo, una de ellas es la consulta sobre los problemas del personal. En virtud de su conocimiento de la conducta humana (especialmente lo que se refiere al trabajo), el psicólogo está frecuentemente en condiciones para prestar asistencia valiosa a la gerencia en materias tales como la enseñanza y preparación de los empleados para determinar trabajos y la adaptación de un nuevo programa.

El psicólogo ha dejado de ser técnico subprofesional ayudante del psiquiatra y ha adquirido una imagen propia a nivel profesional. Dado que la psicología trata de las características individuales que influyen en la conducta y de las características del ambiente social y físico, que también influyen y cambian a los individuos. Finalmente, como la psicología industrial es una profesión, implica responsabilidades éticas y morales que es preciso considerar sobre todo en este tema se centra la atención.

El psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente: el trabajo. La tarea del psicólogo industrial consiste en fomentar la iniciativa industrial y reforzar la dignidad personal. Asimismo, estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

Por otra parte, define las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país. Harrsch (1983) afirma que el psicólogo industrial planea programas y maneja diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el rendimiento, a transformar las actitudes, a incrementar la producción que es el fin común de la interacción individuo-empresa.

Es muy amplio el campo de aplicación de la psicología industrial, ya que se dirige al individuo o grupo de individuos que realizan una actividad del trabajo. El psicólogo industrial puede realizar sus funciones de asesoría y capacitación en las industrias y empresas públicas y privadas.

Según Siegel (1976), para comprender las funciones del psicólogo industrial, tal vez el obstáculo más grande sea la confusión prevaeciente entre el psicólogo industrial y el experto en eficiencia. El "experto en eficiencia" se distingue porque integra la eficiencia

con la producción y considera que la aceleración o la actividad de las actividades de cada empleado es el camino menos costoso para lograr el incremento de la producción.

La tarea del psicólogo industrial consiste en fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal. Los enfoques básicos para el estudio del comportamiento que utiliza el psicólogo industrial son idénticos a los enfoques metodológicos aplicados a cualesquiera de las demás ciencias.

Dunnette (1980) señala que la finalidad del psicólogo industrial es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de decisiones que implican diferentes aspectos de la conducta humana. Se puede notar la importancia que tiene el psicólogo dentro de la industria y no sólo interviene en la selección de candidatos.

Otras de las tareas del psicólogo industrial es la participación en el diseño de maquinaria la disposición de las líneas de montaje y del ambiente de trabajo a fin de crear un medio que garantice una producción óptima. El producto terminado de una empresa manufacturera debe recibir publicidad y envasarse en forma atractiva para que el público lo compre. También en estas actividades intervienen los psicólogos industriales (Schaltz, 1985). Actualmente una de las funciones básicas de los psicólogos es la búsqueda de métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad, y otras características deseables en la vida ocupacional.

Se debe tener un conocimiento general del comportamiento humano y de los factores que tienen influencia sobre él, para poderlos integrar a la vida laboral, además, debe poseer

el psicólogo ciertas habilidades específicas en cierto grado, es un investigador y, por consiguiente, debe ser experto en las técnicas de evaluación, incluyendo pruebas psicológicas, escalas de actitud, y evaluación del desempeño. Tiene que saber el psicólogo cómo preparar experimentos y evaluar los resultados en el terreno general del comportamiento industrial. Por lo que tiene que saber cómo tomar muestras representativas de una población para poder realizar ciertas investigaciones del mercado y estudios de opinión.

Por otra parte, los psicólogos industriales intervienen de manera decisiva en la selección de candidatos. La lista de aportaciones hechas por los psicólogos industriales a la vida diaria dentro y fuera del lugar de trabajo es muy larga. Este campo es un factor decisivo en la vida moderna, sin importar la profesión, ni personalidad, por lo cual es conveniente que se conozca un poco más de la función de la psicología en la industria.



## 1.2 LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA

La capacitación es un elemento importante en la industria, pues a través de ésta se ha logrado grandes avances tecnológicos, social y económicos para los trabajadores. Las empresas en general, se preocupan por mejorar sus índices de productividad y para ello se emplean diversas estrategias para alcanzar sus objetivos.

La mejora de la productividad de un negocio no puede eludir la capacitación permanente del personal sobre todo si se incorpora nueva tecnología. El problema es que en muchas ocasiones no se otorga la capacitación y sólo se toma al mejor trabajador para hacerlo supervisor sin capacitarlo. Por otra parte la capacitación en muchas empresas es inadecuada ya que consiste en que un obrero capacite a otro, transmitiéndole sus conocimientos y vicios.

La capacitación en la industria bien puede contribuir al aumento de la productividad, a engendrar una satisfacción más completa en el empleo, a disminuir la rotación de empleados y accidentes, etcétera. De una u otra manera, todos esos objetivos convenientes contribuyen al mejoramiento de la calidad del producto o del servicio así como a reducir los costos de operación.

En la industria, el objetivo de los programas de capacitación consisten en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo. Es así que las oportunidades de capacitación son de gran valor a cualquier nivel de la

empresa en que uno se encuentre: aprendiz aspirante a un puesto administrativo o ejecutivo de edad madura.

Actualmente, la mayoría de los trabajadores requieren de un alto grado de especialización por lo que las empresas se han visto en la necesidad de implantar sistemas de capacitación en una forma rápida y efectiva. Por lo tanto es importante hacer notar que siempre existe la necesidad de una constante capacitación y/o adiestramiento, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones de los sistemas de organización que repercuten en la conducta de los trabajadores. Y es aquí en donde se puede considerar la intervención del psicólogo en la capacitación, pues éste asume gran parte de la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de capacitación en la esfera de la industria.

La capacitación en la industria según Barrios (1983), se debe concebir como un proceso programático, sistemático, estructural, permanente, integral y funcional ligado al proceso de desarrollo de los recursos humanos a la optimización de resultados e incremento de la productividad. Son pocas las empresas que la consideran como una tarea permanente la de capacitar a sus trabajadores para obtener mejoras en la misma y la superación de estos. Sin embargo, cada vez son más las industrias que capacitan a sus empleados pues a través de ella pueden salir adelante y ser competitivos.

La capacitación en la industria tiene como objetivo conseguir que el trabajo se realice en la mejor forma posible, para que el trabajador tenga mejor satisfacción personal.

“El proceso de aprendizaje es simplemente una cuestión de progresar de una ignorancia segura a una incertidumbre grave”.

George Bernal Shaw

## CAPITULO 2

### ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Para poder entender con mayor claridad el concepto de capacitación es importante considerar como surge ésta. Se debe indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo.

Siliceo (1982) indica que en la primera mitad del siglo XVIII surgen técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. En la actualidad la capacitación y el adiestramiento han cobrado gran importancia, debido a que por dicho proceso se han logrado tanto avances tecnológicos como desarrollo social y económico de los trabajadores.

En un inicio la capacitación se creó con la finalidad de incrementar la productividad, tomándose en cuenta para su aplicación el ambiente, condiciones de trabajo, motivación y la fatiga en el rendimiento humano.

Con el crecimiento de la industria fue necesario que las personas estuvieran suficientemente capacitadas para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo. Por

lo que la capacitación fue un factor importante para aumentar la productividad en la empresa.

A medida que México se ha industrializado, se introdujo una capacitación empírica, que daban los patrones a los trabajadores con el único fin de mejorar la ejecución. Sin embargo, la tecnología llegó a avanzar tanto de manera tan rápida, que ya no fue suficiente este tipo de capacitación. Se hizo necesaria una planeación completa y un estudio de necesidades en las organizaciones (Carapia y Ortiz 1982).

En México se institucionaliza la capacitación en 1970, estableciéndose las primeras normas jurídicas y disposiciones legales al respecto en la Ley Federal del Trabajo, que por primera vez considera la capacitación como un derecho. Se puede notar que la capacitación tiene una gran importancia en el desarrollo industrial para el logro de la calidad de sus productos o del servicio.

Es pues evidente que la capacitación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde.

Por lo tanto la capacitación en las empresas debe ser permanente, en medida y dosis necesaria al empleado para desempeñar eficazmente su puesto.

## 2.1 DEFINICION DE CAPACITACION

La formación para el trabajo la adquiere el ser humano con base en los conocimientos y habilidades que le sean transmitidos a través de los diferentes sistemas educativos, escolares y extraescolares, así como de las circunstancias y características de su medio laboral, donde adquiere nuevos conocimientos determinados por la realidad del mismo.

Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo son expresiones empleadas en forma general, en las organizaciones debido al uso que tienen en nuestro país. Por tal motivo es necesario definir de manera precisa cada uno de estos términos para entender que su significado no es el mismo, ya que no hay un concepto unificado no obstante están muy relacionados

Se puede definir al ADIESTRAMIENTO como: “Al conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidades de los hombres para hacerlo más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio” (Marroquín, 1978 pág. 13).

Para Siliceo (1986), el adiestramiento es la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo <sup>1416</sup>preponderantemente físico.

El adiestramiento siempre ha ocupado un lugar primordial en la industria y se espera que habrá de corresponder a exigencias aún mayores en el futuro.

Siegel (1981) argumenta que un adiestramiento adecuado contribuye al aumento de la productividad, a hacer sentir satisfacción en el empleo, a disminuir la rotación de empleados y a evitar accidentes, lo cual mejorará la calidad de la producción a exigencias de operación.

La misión del entrenamiento consiste de manera general, en montar la maquinaria del aprendizaje para que sea impartido por personas debidamente capacitadas.

Arias (1975) define al adiestramiento como la de proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo, de carácter muscular o motriz.

Por otra parte al DESARROLLO se define como: "El progreso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas (Siliceo 1986). La función del desarrollo, es crear en el trabajador; hábitos sociales, morales, de trabajo, etcétera.

Guzman (1976) define al desarrollo como un proceso integral del hombre abarcando la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de voluntad y comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, cultivo de la inteligencia, sensibilidad a los problemas humanos, capacidad para dirigir) y este proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

Becerril (1984) define al desarrollo como el desenvolvimiento y proyección del ser humano.

La CAPACITACION se define como: " Una actitud planeada y basada en necesidades reales de una empresa o institución y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, se caracteriza por la búsqueda del desarrollo integral del individuo " (Siliceo 1986, pág. 17).

1995  
Se describen las definiciones de adiestramiento, desarrollo y capacitación de acuerdo a diferentes autores para concluir en una propia, y asimismo analizar los pasos del proceso de capacitación.

La capacitación es considerada una modalidad educativa dentro de toda empresa o institución, que requiere de metodología e instrumentos didácticos que hagan de esas acciones beneficios efectivos en pro del hombre y de la empresa, por tal motivo se puede decir que los programas de capacitación proporcionan conocimientos y estimulan las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes necesarias para la buena realización de las tareas que deben cumplir los trabajadores.

- Se ha comprobado que mediante la capacitación, se obtienen mayores beneficios tanto para la organización como para los empleados; ya que procura estimular el desenvolvimiento de los trabajadores y por consiguiente de las industrias, ayudándoles a efectuar sus tareas en forma eficiente y con mayor facilidad.

El psicólogo para integrarse a una organización se ve obligado por razones prácticas a aprender y aplicar instrumentos de trabajo de otras profesiones.



## 2.2 FUNCION DE LA CAPACITACION

Las organizaciones logran alcanzar sus objetivos o metas cuando las personas hacen su trabajo eficientemente. Para que esto suceda, éstas necesitan estar bien entrenadas. La capacitación sin duda es una herramienta necesaria para lograr que una empresa sea más productiva. Sin embargo, no hay que olvidar que en el país hay un gran número de personas adultas que no tienen siquiera la primaria terminada, lo cual hace más complejo el proceso de capacitación.

La responsabilidad de las organizaciones es adiestrar a sus empleados con el objetivo de que puedan efectuar sus tareas de forma eficaz.

No obstante al iniciar la capacitación a los empleados, surge la necesidad de que el conocimiento teórico avance a la par del conocimiento práctico. De esta forma se hace necesario capacitar al personal para poder cumplir con los nuevos objetivos de las organizaciones, originadas por la tecnología actual.

El trabajador es el único capaz de modificar los recursos técnicos y materiales y con ello coadyuvar al logro de los objetivos trabajador-empresa y también se posibilita un incremento en la productividad.

Para Siliceo (1986), la importancia de la función de la capacitación es la de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control.

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser: Por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y por otro, preceder situaciones que se deban resolver con anticipación.

Por otra parte la capacitación adquiere una connotación trascendente, superior cuando se liga a acciones de naturaleza netamente social de servicio a la comunidad. Debido a esta complejidad existen programas de capacitación dirigidos de acuerdo a las necesidades de cada industria y su tiempo de duración va a depender de su problemática específica.

Definitivamente la capacitación debe ser una de las partes motrices dentro de la empresa, para atender las necesidades de entrenamiento para incrementar la productividad desde el punto de vista operativo e incluso directivo.

La capacitación no se limita a la transmisión de conocimientos en forma anárquica o a un simple exhorto para un cambio de actitudes. Es un proceso sistemático.

Asimismo, dicha función cumple el objetivo de seleccionar los cursos de acción y diseñar los medios de recursos necesarios para implementar un sistema de capacitación acorde a los objetivos, intereses y necesidades individuales y colectivos de la empresa.

El departamento de capacitación debe trabajar a la par de la productividad, por el avance tecnológico, identificando áreas de oportunidad, creando esa cultura en la gente y trabajando muy de cerca con los sindicatos para su colaboración en bien de la empresa.

El éxito de un curso de capacitación depende tanto de la forma en que éste se planea y prepara, como de la forma en que sea conducida la actividad de los participantes para alcanzar los objetivos propuestos.

### 2.3 PROCESO DE CAPACITACION

Los buenos lugares de trabajo son dignos de ser examinados, aunque no sean por otro motivo que el de enriquecer las vidas de las personas que trabajan en ellos. El proceso de capacitación requiere de una buena organización para que pueda lograr sus objetivos. De esta manera el proceso de capacitación según Becerril (1984), es el conjunto de actividades dirigidas al establecimiento de una dinámica particular que se caracteriza por la introducción hacia un cambio en la conducta de los sujetos que participan en ella. El proceso de capacitación implica una serie de pasos y son:

- 1.- Detección de Necesidades de Capacitación.
- 2.- Planeación y Programación.
- 3.- Organización del Evento.
- 4.- Conducción e Instrucción.
- 5.- Evaluación y Retroalimentación.

Para poder referirse al proceso de capacitación es importante conocer lo que es una necesidad; Mendoza (1981) refiere que es la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

La importancia básica de una detección de necesidades radica en el ahorro de tiempo y dinero, en que permite iniciar las actividades de capacitación sobre bases sólidas y

realistas, en que desarrolla una actitud favorable del personal hacia la capacitación ya que obedece a los problemas reales y proporciona los antecedentes para la elaboración de los programas de capacitación.

Una vez que se ha investigado y diagnosticado las áreas que requieren capacitación, se procede a elaborar un plan que contemple el desempeño del trabajador a los estándares del puesto. Un plan de capacitación, se integra por una serie de programas que a su vez se dividen en cursos. La elaboración de los programas de capacitación es función directa de los resultados obtenidos en la detección de necesidades de capacitación.

Otra parte importante es la organización del evento para lograr que exista un buen programa de capacitación, ya que implica disponer y preparar lo necesario para lograr los objetivos.

Un aspecto muy importante es la asignación de tiempos específicos para cada actividad. De igual manera la instrucción es la base más importante ya que a través de esta la capacitación puede lograr ser más eficiente, es decir, que el contenido de un programa determina en gran parte la comprensión, aprovechamiento y desde luego el aprendizaje.

“La evaluación es un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que tiene como tarea valorar los cambios producidos en la conducta del participante, la eficiencia de la técnica empleada, la práctica profesional del instructor, la calidad de los planes y programas de capacitación y todo lo relativo al proceso de enseñanza-aprendizaje” (Carapia y Ortiz 1982, pág. 30).

## 2.4 EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION

La instrucción es un factor clave para el desarrollo y modificación de la conducta, incluyendo las actividades relacionadas con el desempeño del empleo. Dentro de la práctica diaria, en la empresa se refleja la formación profesional que el psicólogo tiene. Siegel (1976) afirma que el rol del psicólogo en la capacitación es determinar qué cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y lo más importante diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados. La capacitación del personal es una función que se le ha asignado al psicólogo debido a que éste posee los elementos teóricos y metodológicos para aplicarla.

Coronado (1986) comenta que la psicología ha aportado bases derivadas de la teoría conductual, al considerar a los conocimientos, habilidades y actitudes como el objetivo de las acciones de capacitación. La capacitación busca que la gente realice sus labores de la mejor forma para que la producción sea más elevada.

Para Smith (1982), el propósito de la capacitación es guiar sus experiencias de tal modo que los cambios en la conducta de la persona, en sus habilidades y actitudes la hagan más interesada en su trabajo, más leal a la organización y más productiva.

Bajo este enfoque, la participación del psicólogo se amplió y ya no se limitó a la selección de las personas ideales para el puesto en cuestión. Se prevé un segundo

momento de interacción con el trabajador, al cual el psicólogo le proporcionará el entrenamiento adecuado para que el individuo desarrolle su trabajo de una manera eficiente.

Romero (1978, en Coronado, 1986) indica que la función del psicólogo en la capacitación es la de formar cuadros calificadores suficientes para atender los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas, por medio de la identificación del trabajador con la organización, con la función o puesto que desempeña.

Es importante argumentar que las ventajas de que el psicólogo se adentre en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del área de capacitación y no la de ser sólo un simple instructor sino que puede crear elementos óptimos para lograr la eficiencia y la eficacia en el área empresarial.

Si se parte del concepto de aprendizaje como un cambio de conducta se encontrará con que el psicólogo es la persona o profesional idóneo para cubrir, esta función de capacitador.

¶ Sin embargo, la función del psicólogo dentro del área de capacitación ha sido restringida por otros profesionales (administradores y/o ingenieros de la conducta), por lo que el psicólogo se ve obligado a introducirse a otras disciplinas referentes a la psicología industrial (selección de personal, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas).

La intervención del psicólogo en el área de capacitación ha logrado mejorar el medio ambiente del trabajo por medio de la motivación, logrando de esta manera una mejor unidad entre los trabajadores y de esta forma una mejoría en la productividad laboral.



“La tranquila dignidad que surge de la excelencia en el trabajo propio, de la conservación de los recursos y de la creación de los valores, es uno de los significados más profundos que se puede esperar encontrar. Eso es lo que significa ser productivo”.

Tony Petrella

### CAPITULO 3

#### ELEMENTOS QUE INFLUYEN DENTRO DE UN PROCESO DE CAPACITACION PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN EL TRABAJO

*Por otro lado*

Las organizaciones logran realizar actividades satisfactorias cuando las personas hacen su trabajo eficientemente. Para que esto suceda necesitan estar bien entrenadas. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden ayudar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La eficiencia significa hacer bien las cosas, en donde se implica la consecución de resultados en tiempo, cantidad, calidad y costos preestablecidos; la autoridad que pretenda ser eficaz debe condicionar el comportamiento del proceso de producción de su área u organización considerando tanto los factores técnico-administrativo como los del comportamiento humano dentro de la organización.

Fremont (1988), se refiere a la eficiencia como el logro de los objetivos explícitos o implícitos de una actividad. Dicho de otra forma la eficiencia debe confluir una serie de factores que van desde la definición de los objetivos, los sistemas y los procedimientos, hasta la ejecución operativa de los programas.

Los factores centrales que dan cuerpo a dicha función son la planeación, como punto central de la acción administrativa y como referencia contra la cual se contrastan los niveles de práctica; la dirección como elemento activo y definitivo del comportamiento operativo de la organización y finalmente, el control, como elemento que permite conocer los niveles reales de desempeño y tomar decisiones basadas en un sistema de información.

De esta manera al organizar se disponen los puestos y los grupos de trabajo de un departamento, de manera que los empleados realicen su trabajo de la forma efectiva. Es decir, que sin organizar no se tendría nada sólo caos en el lugar de trabajo, por lo que las empresas se preocupan porque sus empleados adquieran, las habilidades, el conocimiento y las actividades necesarias para desempeñarse adecuadamente.

Por lo tanto toda actividad que pretende ser racional debe sustentarse inicialmente en un proceso de planeación como condición básica de la eficiencia.

La planeación para Reyes Ponce (1982), es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo, los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de recursos necesarios para su realización.

La planeación es ante todo una cuestión de orden práctico; es un análisis progresivo, de cómo llegar a ciertos fines; es también un intento organizado para predecir problemas futuros y fundamental, para solucionar esos problemas fijando ciertas directrices. Es

decir, que se requiere determinar en forma consciente, cursos de acción y buscar decisiones con el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

Debido a esto se ha visto que la importancia y la necesidad de planeación en las organizaciones que pretenden lograr buenos niveles de eficiencia debe tomar en cuenta la fijación de objetivos, definiciones políticas, establecimiento de programas y la fijación del presupuesto respectivo. Sin embargo, la planeación por si misma no garantiza el logro de resultados adecuados; ésta viene a ser la condición de la eficiencia, el punto de referencia por el que se canalizarán los esfuerzos prácticos que harán posible, en su aplicación, obtener resultados concretos.

La planeación según Bittel y Newtron (1992) conlleva a la organización, la cual es una estructura derivada de la agrupación de personas de manera que puedan trabajar en forma eficaz para alcanzar las estructuras y las metas que los miembros del grupo quieran alcanzar. Por lo tanto la ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica.

Terry (1980) señala que en cualquier empresa la planeación estratégica se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados.

En este sentido la planeación estratégica es un recurso lógico que permite hacer inferencia sobre la correspondencia entre los objetivos y los medios administrativos. Es decir, la estrategia no es un fin en si misma, sino apenas un medio.

Para Chiavenato (1989), la elaboración de la planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- a) Formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados.
- b) Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la empresa
- c) Análisis externo del medio ambiente
- d) Formulación de las alternativas estratégicas

Con estos elementos la empresa sabe a qué punto quiere llegar y cómo realizarlo. Una vez que se cuenta con lo anterior existe la posibilidad de elaborar el sistema general de trabajo, en el cual se definen de manera sistemática y compatible todos los medios administrativos suficientes que en la acción práctica permitan convertir los objetivos conceptuales en resultados concretos.

En resumen, la planeación estratégica es un instrumento de análisis y de síntesis que permite lograr coherencia y efectividad, siempre y cuando quienes realicen cualquier tipo de planeación estén debidamente capacitados.

Para lograr la eficiencia se deben definir los mecanismos adecuados de control y evaluación para evitar que su estructura degenera en algo difícil de manejar.

### 3.1. CALIDAD

Hoy en día, la competencia entre las organizaciones está más agresiva que nunca. A medida que aumentan y se desarrollan más y mejores servicios, también se aumentan en las empresas y/o instituciones la complejidad de los puestos de trabajo.

Las situaciones de rectificación de servicios encierran un notable potencial para influir en el concepto que el cliente se forme de una compañía. Por lo tanto, la calidad de los lugares de trabajo tiene una implicación social.

Un servicio de calidad proviene de un liderazgo inspirado a lo largo de toda la organización, de una cultura corporativa orientada al cliente de un excelente diseño, del uso eficiente de información y la tecnología, y de otros factores que se desarrollan lentamente en una compañía.

Para mejorar la calidad y tomar medidas en todas las actividades se debe trabajar en una empresa, hospital o servicio público con una dirección enfocada a su obtención, en la cual se garantice que las acciones se lleven a cabo en forma planeada. Actualmente la mayoría de las empresas y las instituciones están realizando procesos de calidad o por lo menos, han intentando programas o proyectos que incluyan características de calidad.

Bittel y Newstrom (1992) definen a la calidad como la forma sistemática de garantizar que actividades en toda la organización se lleven a cabo de manera planeada, es decir, cumpliendo con las especificaciones; hacer las cosas bien a la primera vez y prevenir en

lugar de corregir, todos los obstáculos que presenten en el desarrollo de las actividades de la empresa.

En otras palabras la calidad se puede definir como la satisfacción de un consumidor a través de utilizar adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos es por ello que también se conoce como calidad total. El ser humano es el principio de la calidad, y éste mejora su calidad por el fortalecimiento de la educación y los valores culturales, sociales y psicológicos.

La calidad no sucede hay que hacer que suceda. Requiere de confianza y disciplina, confianza que va más allá de las justificaciones de fondo, es la seguridad de que si adhiere al proceso el resultado se vera en beneficios positivos, para las industrias e instituciones que brindan un servicio, así como para los usuarios y compradores.

Asimismo, se debe tenerse presente que calidad es cumplir con las especificaciones de un servicio o producto para lo que se requiere realizar acciones precisas con el personal y directivos de una empresa o una institución en cuanto al mejoramiento.

Rodríguez (1994) refiere que la mejora de la calidad de una empresa, negocio o institución no puede eludir la capacitación permanente del persona, sobre todo si se incorpora nueva tecnología.

Al implantar la calidad se acompaña de cierta dosis de lucha para lograr una mejor productividad.

Prosperar en el nuevo esquema global de los negocios cuyos retos son productividad y calidad, requiere de una cultura organizacional basada en cambios profundos en el

pensamiento, la conducta y el desempeño laboral, basados principalmente en programas de capacitación.

Griffith (1992) afirma que comprometerse en el proceso de calidad se logra a través de hacer de él algo más que una política o procedimiento. No se puede invocar a la calidad para que desde las alturas extienda sus principios debe ser algo personal y requiere un compromiso personal.

La calidad se manifiesta en el área productiva, aunque intervienen y se logra en mayor medida por las acciones desarrolladas en el plano gerencial, al cumplir con las especificaciones correspondientes a las necesidades del cliente, la cual determina finalmente que el producto terminado satisfaga la función pero depende, entre otras cosas de las concertaciones unánime de todos los elementos que componen la empresa, así como de la planeación y organización técnica de los recursos participantes.

La calidad debe formar parte de las estrategias de una empresa o institución, máxime si se considera la importancia que tiene por ser un elemento esencial para el mejoramiento de la productividad y la necesidad de elaborar productos o servicios de calidad.

Price (1992) considera que la calidad de los servicios producidos puede ser un proceso costoso ya que incluye programas de inspección, corrección y de prevención y por lo tanto la calidad es el propósito hacia el mejoramiento del producto o servicio con la meta de ser competitivo.

Es preciso atender a todos los aspectos de una organización para efectuar un cambio comprensivo y una mayor participación. De esta manera los beneficios de la calidad se



pueden recibir por un lado del incremento de los niveles de productividad en virtud de la disminución de rechazos y reprocesos en los artículos mal elaborados; y por otra parte de los márgenes de utilidad y la disminución de costos.

La responsabilidad para asegurar la calidad es muy grande, pero compartida. Lo primero de todo es aclarar que la consecución de la calidad no depende de una sola persona o de un sólo departamento. Por lo cual los máximos logros de calidad dependen de un compromiso total y la máxima participación de todos.

De igual manera los empleados trabajan con altos niveles de calidad si se les capacita adecuadamente; están equipados con las herramientas apropiadas, las especificaciones e instrucciones adecuadas y además están motivados.

La participación del psicólogo en la industria es de suma importancia así como en establecimiento y desarrollo de el ser humano es el principio de la calidad. Por lo tanto los psicólogos en la industria deben tratar de buscar estrategias de satisfacción en el trabajo para aumentar la productividad, pues el esfuerzo humano es el recurso básico de gran parte de las operaciones.

Cualquier cambio en la forma en la que desempeña una tarea, destinado a bajar los costos, acortar el tiempo o mejorar la calidad del producto o servicio proporcionado puede ser una función del psicólogo.

La participación del psicólogo dentro de la calidad se manifiesta en la optimización de los sistemas y los procedimientos y en el desarrollo de las personas. La calidad, entonces se constituye como la forma más efectiva y eficiente para respaldar y mejorar



U.N.A.M. CAMPUS

la productividad. Los esfuerzos corporativos se centran en la solución de problemas, el mejoramiento de la productividad, el involucrar al personal y/o el aseguramiento de la calidad.

IZT.

Para comenzar a considerar concretamente aspectos conceptuales y prácticos de la calidad es importante conocer cómo surge la necesidad de mejorar la productividad en las empresas sobre todo en Latinoamérica. Las preocupaciones por la calidad fue uno de las principales causas que originaron la formación de grupos para que se disminuyeran los errores del servicio o producto.

Los conceptos de Cero Defectos y los Círculos de Calidad han sido especialmente efectivos ya que ilustran, que la mayoría de los errores de calidad en el trabajo pueden ser eliminados si cada individuo es motivado en forma adecuada y apoyado a través de toda organización.

Mahón (1991) señala que hacia la década de los 60 en algunos países latinoamericanos se formaron los comités de Cero Defectos en el que el objetivo fundamental era producir ideas para mejorar la calidad del producto de la empresa o reducir costos. La técnica de Cero Defectos está dirigida a estimular en cada trabajador la precisión, prestar atención a los detalles y mejorar hábitos de trabajo. Sin embargo, no tuvo el éxito deseado por la falta de motivación al logro del objetivo.

Por tal motivo surge como una nueva estrategia los llamados Círculos de Calidad, los cuales surgen hacia la década de los 70 que tiene similares intenciones, de elevar la

calidad, pues su objetivo es producir acciones para mejorar los resultados de la empresa, con la participación del personal.

Thompson (1992) define a los Círculos de Calidad (en inglés Q.C. Quality Circle) como un pequeño número de empleados (de 4 a 10 personas) de la misma área de trabajo que se reúnen voluntariamente y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlos en la identificación y la solución de dificultades relacionadas con los problemas vinculados a sus trabajos.

Los Círculos de Calidad promueven el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración, mejora la productividad de los empleados, reduce los defectos de calidad, los cambios de personal, el ausentismo y el tiempo perdido. Y lo más importante brinda a los trabajadores la oportunidad de tomar parte de las empresas, por lo menos en aquellas áreas donde se desarrolla su trabajo. Este viene a demostrar que la calidad se hace en cada puesto de trabajo, es decir, que la calidad la hacen todos.

Cabe mencionar que para lograrlo es importante trabajar en equipo, en donde sus miembros comprendan tanto la dinámica de dicho trabajo como las dimensiones básicas a la luz de las cuales se puede medir el rendimiento del grupo.

Blake, Montón y Allen (1992) describen que es esencial el trabajo en equipo pues sólo a través de éste se puede asegurar la calidad. El trabajo en equipo es un proceso colectivo. Los máximos logros de calidad dependen de un compromiso total y la máxima participación de toda organización.

De hecho un equipo bien organizado puede mostrar interés por la producción definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia o adoptando nuevos métodos para mejorar el contenido.

Para lograr un equipo organizado encaminado hacia la calidad debe vivir en un permanente proceso de educación, pues necesita imperiosamente personas capaces de hacer lo que hacen en todas las áreas y en todos los niveles.

Mahón (1991) afirma que si una organización grande o pequeña no concede una capacitación en el trabajo de suficiente trascendencia, y no controla que sus dirigentes se transformen en verdaderos educadores difícilmente puede levantar la calidad. Por tal motivo la calidad debe formar parte de las estrategias de una empresa como un elemento esencial para el mejoramiento de la productividad.

La calidad es un factor determinante en la productividad por lo que se debe estar preparados para la situación actual de apertura comercial pues con ella se logra transformar a la industria nacional en una industria competitiva.

En otras palabras si se hacen bien las cosas desde la primera vez, sucederán dos cosas: se trabaja menos y se complace a quien se sirve.

Por otra parte la productividad puede incrementarse como resultado directo de los avances tecnológicos y las contribuciones humanas. Dicha contribución y avances aseguran la calidad, la cual abarca todos los esfuerzos hechos por una organización para garantizar que sus procesos, productos y servicios se ajusten a los requerimientos establecidos para ellos.

Como se puede observar la calidad se logra principalmente fortaleciendo a los empleados de cualquier organización, por lo tanto se hace indispensable la participación del psicólogo pues éste se relaciona directamente con la conducta humana.

Las actitudes y la conducta de los empleados menoscaban o fortalecen la reputación de los servicios de la organización. La participación del psicólogo puede traer como consecuencia un trabajo de mayor eficiencia pues éste fomenta la participación en equipo.

### 3.2 EXCELENCIA

La excelencia dentro del contexto organizacional, se debe a que los objetivos de cualquier empresa o institución son lograr una adecuación óptima de medios y fines. El buscar la excelencia no excluye la aceptación de las debilidades humanas; del mismo modo la devoción y la comprensión pueden ir acompañadas por el rigor.

La excelencia implica la consecución de resultados en tiempo, cantidad, calidad y eficacia, la organización que pretende ser excelente debe considerar el comportamiento del proceso de tanto los factores técnico-administrativo como el comportamiento humano de la organización.

Por lo tanto toda organización debe ser funcional y mantener una corriente constante de responsabilidades, que haga posible la existencia de un programa eficaz. El éxito que se puede llegar a tener depende del grado en que se considere a la dirección como una función colectiva y por lo tanto, del nivel de participación concedida a los subordinados.

La idea que se pregona predomina en la necesidad de que las empresas comiencen a trabajar para llegar a la excelencia. Por lo que ésta es una función permanente que redundará en todos los aspectos del trabajo en una organización.

Para comenzar a considerar concretamente aspectos conceptuales y prácticos de la excelencia parece importante revisar algunas definiciones.

Mahon (1991) define a la excelencia como una forma de vida que aportan las organizaciones, si se lo proponen y que consiste en estar permanentemente detectando aquellos errores (falencias), que pueden estar alterando la calidad que espera el usuario. Es entonces una nueva herramienta de gestión que propone el logro de la optimización institucional y empresarial a partir de la participación de todos sus componentes.

Para Peter y Austin (1986), la excelencia es una expresión creativa, un interés mutuo, una autonomía y empatía que se logra con una colaboración total. Es decir, que para estos autores la excelencia es creer que se puede lograr algo que vale la pena, pelear por ello y confiar que los otros harán su parte.

Una condición indispensable para lograr la excelencia es tomar esta iniciativa no como un programa que empieza y termina, sino como un proceso que es algo que comienza en un momento dado, pero que si existe la debida alimentación, no se detiene más. Su éxito depende de que sea tomada como una forma de vida y que en consecuencia no se le toma como un moda más. La excelencia necesita para desarrollarse adecuadamente tanto de gente capaz de hacer lo que hace como gente identificada con la organización.

La excelencia constituye muchas veces un cambio cultural. Y un cambio cultural en una empresa, en una institución, en un pueblo, en un país, se realiza a partir del cambio de la conducta individual de cada uno de sus componentes.

La excelencia para Peter (1990), se presenta cuando se conjugan elevados propósitos e intenso pragmatismo. Refiere que la excelencia no es para los débiles de corazón, que no nada más es un trabajo, es una estrategia personal. El gran desafío, entonces para

las empresas que viven en el mundo actual, es tratar de llegar a la excelencia en bien de su propia continuidad.

Parece oportuno preguntarse ¿Cómo lograríamos los psicólogos encontrar las condiciones ideales para que la excelencia funcione exitosamente?

Una de esas condiciones y teniendo en cuenta ahora el ejemplo de las organizaciones que han fracasado en la implementación de los círculos de calidad sería condición imprescindible trabajar antes en la generación de una cultura propicia, capaz de admitir sin rechazo esta forma de trabajo. La mediocridad debería ser declarada enemiga nacional. Es uno de los factores que han llevado al estado actual: una crisis ecológica, económica, política y social.

Para Comejo (1995), la decisión de ser excelente es una determinación personal, no se logra por memorándum o decreto. Es una decisión de autodirección. Es el deseo de convertirse en lo que se quiere ser.

El concepto de excelencia es antiguo, de hecho, el primero que se definió de ella fue Aristóteles. Es este fin de siglo, que la excelencia asume un primer plano y se expresa a través de términos como "calidad total", "servicio" y "satisfacción del cliente".

El tema de la calidad total se ha difundido a partir del éxito japonés, ya que muchas organizaciones de este país han trabajado desde hace varias décadas con esta orientación haciendo importantes aportaciones a su desarrollo.

Arana (1993) refieren que los trabajos sobre calidad total se han cimentado sobre unas actitudes precisas, la calidad "se hace no se controla" y "está en todo". En cuanto al



servicio, los investigadores han sesgado sus trabajos hacia el campo de la dirección de empresas de servicio. Las conclusiones de este estudio, han llevado, a pensar en calidad total o excelencia a partir del servicio. Es por tal motivo que los altos niveles de calidad, servicio y flexibilidad que exigen los mercados actuales son inalcanzables sin el compromiso y la participación de todos en la empresa. Es también de gran importancia capacitar al personal en la resolución de problemas en equipo, así como enseñarles a identificar las causas y efectos de los problemas.

Por último se tiene que insistir que ser excelente es hacer las cosas y no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer. De esta manera los problemas vienen a representar los retos de la excelencia, son materia prima indispensable que justifica nuestra presencia en cualquier organización.

### 3.3 LIDERAZGO

La dirección en las organizaciones ha cambiado radicalmente en el transcurso de la vida de un individuo. Este cambio no ha sido sólo el resultado del incremento y expansión técnica; se debe también al desarrollo de nuevos valores sociales.

Actualmente en todas las organizaciones se dan cada vez mayor importancia a la acción de jefes porque en sus hombros recae la responsabilidad de la buena marcha de la empresa y su consiguiente progreso.

Las suplicas dirigidas por personas formadas socialmente para que actuasen los dirigentes con generosidad y amabilidad eran acogidas con la fría respuesta “los negocios son los negocios”, gradualmente llegó a ponerse de manifiesto que los competidores no tenían por que ser necesariamente vencidos, y apareció una nueva clase de dirigentes. Es decir, personas que de una u otra forma, tienen asignado un “rol” que incluye un contenido de poder y su manifestación que es la autoridad a quienes se denominan: jefes, mandos, directivos y líderes. Sin embargo, el poder no viene sólo de la propiedad de los medios de producción (accionistas), sino en cierto modo se genera y se manifiesta en un grupo reducido, que los colaboradores puedan responsabilizarse del cumplimiento de sus funciones.

Peña (1985) refiere que el poder otorga capacidad de mandar, ordenar, disponer, señalar qué hay que hacer, donde, cuándo, cómo y por quién a través de su manifestación más

típica, que es la autoridad que ejerce. Asimismo, es la capacidad de algunas personas para orientar, según sus deseos o intereses, la conducta de otra u otras que no están sujetas al que influye por una relación de dependencia, sumisión o jerarquía. Se puede afirmar que la figura clave de todo grupo de trabajo es el líder o supervisor, su trabajo es crucial para el éxito de toda organización. Entender el papel de liderazgo no es una tarea sencilla, el concepto parte de la base de que existe en el liderazgo la fuerza para convencer e inducir el surgimiento de los otros.

La mayoría de las definiciones actuales de liderazgo implican influencia interpersonal: se dice que una persona ocupa un puesto de liderazgo, en la medida en que una persona procura influir sobre otras personas para que actúen o piensen en cierta dirección.

Bittel y Newtron (1992) señalan al liderazgo como la habilidad de lograr que las personas lo sigan a uno y que hagan voluntariamente las cosas que uno ordena. Además, implica acciones que conducen hacia objetivos de mayor productividad, mejor calidad del producto o servicio y a la conservación de los recursos.

Las investigaciones sociométricas han puesto de relieve que los grupos se organizan por lo común, en torno de un individuo que se ha hecho popular ya sea por su cordialidad, por su compañerismo y especialmente por su solidaridad con el grupo cuyos intereses y aspiraciones defiende. Es el individuo más apreciado del grupo y que más atracción ejerce sobre sus compañeros: es el líder del grupo, su guía, su conductor.

Clay y Wakeley (1989) definen al liderazgo como el esfuerzo por usar la influencia interpersonal para alcanzar una meta. Las modernas teorías sobre el liderazgo afirman que cada persona y cada situación exigen un estilo de liderazgo particular.

Estas teorías entienden que los dirigentes deben adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias presentes, y que por lo tanto no deben tomar un estilo determinado, sino que es más profesional adaptar el estilo a la situación.

Howell (1979) explica que la influencia del liderazgo puede ser grande o pequeño; compatible o incompatible con las metas de la organización; y opera por medio de líderes designados o extra oficiales. El éxito de la organización por consiguiente, depende en gran parte del impacto acumulado de liderazgo en todos los niveles.

Peña (1985) señala al líder como una persona que dirige a un grupo a la consecución de sus objetivos, coordinándolo e impulsándolo en forma conveniente, respetándole cierta autonomía, brindándole la información, los programas y sistemas de actuación necesarios y controlando los resultados como responsable de los mismos.

El término supone pues, conocimientos generales y cualidades profesionales de un cierto nivel, en una palabra, una cierta cultura. En forma general hay distintos tipos de liderazgo. En ello radica la importancia que tiene el reflexionar sobre cómo actúan en general los dirigentes y cómo debieran hacerlo en las empresas que tratan de llegar a la excelencia.

Es indudable que el líder es una figura clave en cualquier organización. Es según Siegel (1974), quien determina los objetivos de la organización, inicia cualquier acción

encaminada a lograr la realización de dichos objetivos y es el responsable en gran parte por el mantenimiento o mejoramiento del nivel de satisfacción que prevalece entre los miembros.

Es mucho más fácil describir la manera como actúan los líderes que definir los requerimientos personales de liderazgo. Con frecuencia se clasifica el comportamiento de los líderes dentro de una escala que va desde liderazgo autoritario (cuyo centro es el jefe) en uno de los extremos, hasta el liderazgo democrático (cuyo eje es el subordinado) en el otro. Un grupo que está a las ordenes de un liderazgo autoritario depende por completo de su líder cuando se trata de determinar políticas y objetivos. El líder denota un poder absoluto y constituye el único factor aglutinante dentro del grupo.

El liderazgo democrático: El líder democrático es un agente del grupo. Facilita y fomenta el que los miembros se interesen y participen en la realización de los objetivos del grupo, y siempre que es posible en la propia formación de dichos objetivos.

El líder democrático fomenta al máximo la solidaridad del grupo, segmentada en una cadena de estrechas relaciones interpersonales entre los miembros del mismo. Lo que constituye la esencia del liderazgo es un grupo de seguidores voluntarios.

El líder industrial efectivo se dedica a manejar las relaciones interpersonales en el trabajo de manera que se estimula tanto la satisfacción del empleado como de objetivos de la organización. Por lo tanto, en lugar de considerar que una forma de liderazgo es mejor o peor de otra, es más acertado decir que un tipo de liderazgo es más apropiado para una combinación particular de circunstancias.

### 3.4 MOTIVACION

Las ramas de la psicología que estudian la conducta en sus aspectos de desempeño y rendimiento reconocieron desde un comienzo la importancia del factor motivacional.

La conducta humana no se genera sin motivo, sino que obedece a intereses, deseos, afanes, tanto personales como propiciados por circunstancias en que vive el hombre.

Uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas o los departamentos gubernamentales es encontrar la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo.

Según Nuttin (1973), la motivación, en efecto, es justamente con la aptitud, la variable más importante del rendimiento de una conducta. Uno de los procesos que más influye sobre la motivación es aquel medio del cual un individuo humano se propone un objetivo.

El objeto-meta de la motivación humana no es a menudo un objeto material preexistente (por ejemplo el alimento o el objeto sexual, sin más), sino un cierto grado de rendimiento que el hombre se propone lograr o que se ve obligado a realizar en función de exigencias sociales.

La motivación de los empleados en la industria o en las instituciones es uno de los aspectos más importantes pero menos entendidos de la psicología industrial actual. De hecho se han realizado progresos increíbles en las técnicas de reclutamiento, selección,

asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales logrará mejorar la calidad del trabajo a menos que el personal esté motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

La repetición pura y simple (característica de ciertas conductas profesionales) provoca los fenómenos de saciedad y de aburrimiento que crean motivaciones de cambio y de exploración o que induce a ensayar nuevas conductas y a proponerse nuevos objetivos. La investigación de los psicólogos organizacionales sobre la motivación, la satisfacción en el trabajo y el interés por el empleo hará que el trabajo rinde satisfacciones y favorezca la realización personal en vez de aburrir y frustrar.

Anteriormente se creía que la solución para motivar era sencilla y sólo consistía en aumentarle el sueldo a los empleados, pero se ha descubierto en la actualidad que los empleados exigen trabajos interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Muchas personas no aceptan un trabajo aburrido y cansado, por muy buen sueldo que les ofrezcan. Se ha demostrado que el sueldo tiene importancia muy relativa como motivador, la gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias internas. Desde luego que éstas no son iguales en todos los casos; el trabajo que satisface las de un individuo pueden frustrar las de otro.

La motivación "Es una fuerza que se encuentra tras la conducta. Es un proceso que estimula y despierta un interés vehemente en las personas para que actúen y está encaminada a cubrir las necesidades de una organización. En otras palabras, la

motivación consiste en descubrir y aplicar estímulos necesarios para inducir al trabajo a desempeñar efectivamente las actividades designadas de una manera específica”(Alcantar 1984, pág. 7).

Por lo tanto es importante tener presente que: necesidades, intereses y atención, están en una relación dinámica y constituyen la motivación del sujeto; la motivación es considerada como una realidad íntima, formada por las razones profundas que inducen al sujeto a actuar.

Mahón (1991) afirma que el proceso básico de la motivación humana acontece dentro del hombre y se apoya en un principio que reconoce que el hombre se moviliza en la vida y por dos razones: tratando de obtener lo que desea o le alegra, y de evitar aquello que le desagrada o atemoriza. Según esto, el hombre es motivable a partir de incentivos capaces de movilizar en él esos dos puntos.

Schaltz (1985) señala que la motivación es un término utilizado no sólo en el campo de la psicología, sino en las conversaciones cotidianas entre personas que no se dedican a ella. La mayoría de los autores modernos están persuadidos de que para comprender mejor la salud organizacional se tiene que estudiar los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción en el trabajo.

Howell (1979) afirma que el concepto de motivación ha sido uno de los más difíciles en toda la psicología, existiendo diferentes teorías al respecto tales como:



La Explicación Cognoscitiva: Esta teoría procura explicar el modo como las personas se comportan en función de los procesos mentales presentes o muy cercanos al momento en que ocurre el comportamiento.

Las Teorías de Contenido: Se basan en las jerarquías de Maslow las cuales radica en cinco necesidades básicas: Necesidades fisiológicas (para la supervivencia), 2.- Necesidades de seguridad (sentirse libre de amenazas y peligros), 3.- Necesidades sociales (necesidades de amor), 4.- Necesidades de estima (ser respetado por los demás) y 5.- Necesidades de realización personal (hacer el trabajo que queremos).

Teorías de la Equidad: Adams (1986) propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad conjunta con que se nos trata influye en la motivación en toda situación laboral, trátase del aula o de la oficina; evaluamos el trabajo (el esfuerzo que ponemos en muestras labores ) y los resultados (el premio que recibimos a cambio).

Por tal motivo y debido a las diferentes teorías acerca de motivación se puede decir que la motivación humana rara vez responde a un estímulo particular por un sólo motivo. Por el contrario, se mueven varias necesidades y deseos, algunos complementarios y otros contradictorios.

Se comprende por qué los psicólogos y otros científicos de la conducta han tenido dificultades para entender la motivación de los empleados en la industria, en realidad las complejidades de la motivación humana han dificultado los estudios de investigación diseñados en la materia.

### 3.5 APTITUDES

Hay pocos acontecimientos en la industria comprobables en magnitud e importancia al desarrollo y expansión de la empresa. Desde el punto de vista psicológico, el trabajo es una situación humana ante la cual el hombre responde con un cierto tipo de conducta por medio de sus aptitudes.

Sin embargo, hay muchos problemas que continúan pendientes de ser resueltos, antes que pueda establecerse un clima psicológico más propio al trabajo. Los individuos, evidentemente, están dotados de forma diferente en cuanto a una serie de cualidades innatas, y más aún, si éstas han tenido uno u otro desarrollo a través de las vivencias, el aprendizaje, la educación, etcétera, según el medio en que se haya desarrollado.

Esta idoneidad individual, según Peña (1985), es la aptitud o aptitudes de un sujeto, entendidas como su predisposición para llevar a cabo mejor o peor, una actitud física o intelectual. Aunque no siempre se da el principio general de la aptitud.

La selección natural que hace la sociedad impide siempre que personas totalmente ineptas inicien determinadas actividades. La posibilidad de precisar cuáles son las aptitudes requeridas para realizar una determinada actividad, se deriva de que se da por supuesto que los diversos complejos de requisitos exigidos por las distintas profesiones y puestos de trabajo, corresponden realmente a combinaciones de posibilidades de rendimiento en la persona. En este sentido un trabajo será más eficaz en la medida en

que ofrezca al trabajador la posibilidad de expresar su personalidad, desarrollándola y enriqueciéndola.

Además de aptitudes suficientes, personalidad adecuada y psicomotricidad positiva, la selección industrial ha de estudiar un último e importante aspecto, que es el relativo a las aptitudes físicas y sensoriales.

Fernández (1987) define a la aptitud como la capacidad potencial del individuo para realizar alguna actitud o trabajo.

Para Russel (1964), la aptitud es la facultad de hacer algo bien, haciendo y recibiendo muy poca información y obtener experiencias por sí mismo y aprovecharlas razonablemente, aunque ello no significa que despreciemos el valor de una buena formación.

El hombre es un ser evidentemente complejo, con abundantes características poseídas en mayor o menor grado. Por lo tanto la aptitud es todo carácter físico o psíquico considerado desde el punto de vista del rendimiento. No se debe confundir aptitudes con rendimiento. Rendimiento es lo que el hombre realiza en una determinada actividad o trabajo (en el que influye el entrenamiento). La relación entre aptitud y rendimiento se puede reflejar en la fórmula siguiente:

$$\text{RENDIMIENTO} = \text{APTITUD} + \text{MOTIVACION}$$

Fingerman (1968) distingue entre aptitud y rendimiento, señalando que cada individuo es capaz de realizar tareas concretas, con un rendimiento que está en relación directa con la aptitud, el entrenamiento y la educación de dicha aptitud. Las aptitudes son disposiciones naturales que se reconocen por respuestas motrices o mentales mensurables a excitaciones definitivas. Todas las peticiones a las que corresponden una investigación de las aptitudes, necesita la previa aclaración del análisis del trabajo y la tarea.

Según Pabese (1991), algunas personas aprenden las tareas nuevas más rápidamente que otras, lo cual no se refiere a un sólo rasgo, sino a un conjunto o combinación de aptitudes bastante específicas, por ejemplo:

- 1.- Aptitud Verbal: Se refleja en la facilidad de palabra y el uso de lenguaje.
- 2.- Aptitud Numérica: Se requiere en las operaciones aritméticas simples, pero no en las situaciones complejas en las que entra en juego el razonamiento.
- 3.- Aptitudes Mnémica: Se caracteriza por la recordación del material mnémico aprendido recientemente.
- 4.- Aptitudes de Visualización: Se requiere en la realización de tareas que implican relaciones espaciales.
- 5.- Fluidez Mental: Se requiere cuando se tiene que dar respuestas rápidas o adaptaciones a tareas abstractas.
- 6.- Rapidez de Percepción: Se requiere en la identificación rápida de diferencias en patrones visuales.

7.- Aptitudes Inductivas: Requerida en el descubrimiento y aplicación de alguna regla o principio que está operando en una situación dada.

8.- Aptitud Deductiva: Representa lo que, en lenguaje popular, se conoce como aptitud para razonar.

Por lo tanto para poder lograr un diagnóstico de aptitudes se puede apoyar en los "tests" pues no es fácil establecer relaciones con la realidad del pensamiento mismo. Peña (1985) refiere que el test debe disponer de una técnica precisa mediante la cual se pueda apreciar el éxito o el fracaso del examinado, o bien de una notación numérica apreciable al resultado. Se ha censurado que los conceptos de atención y concentración sean algo exclusivo e importante para el diagnóstico de las aptitudes, sin haber sido suficientemente estudiados. En todo lo expuesto sobre aptitudes y funciones se ha referido continuamente a las relaciones con el ámbito central de la personalidad y la caracterología y exponer sus relaciones con el trabajo.

Los psicólogos deben buscar solución a este problema mediante conceptos teóricos, experiencias prácticas; averiguando las aptitudes que se suponen necesarias para conseguir el rendimiento, cuyos detalles ya se conocen en virtud del análisis del curso de la tarea y asimismo, deben utilizar los medios disponibles para el diagnóstico de estas aptitudes.

Se desprende la necesidad de propiciar que cada persona desarrolle el máximo potencial, educándolo adecuadamente dentro de constante transformación y preparándolo para

lograr modificaciones donde éstas se necesitan para ajustarse a los cambios que se vean forzados a aceptar; el único camino para lograrlo es hacer uso de las aptitudes humanas.

### 3.6 COMUNICACION

La habilidad necesaria para lograr una buena comunicación interpersonal es una de las más importantes que puedan adquirirse.

La evolución de la humanidad muestra a través de los años una serie de cambios por medio de la comunicación, por la cual a través de palabras, dibujos y señales, el hombre ha logrado el intercambio de ideas, experiencias, conocimientos, habilidades, destrezas, pensamientos, etcétera.

La comunicación es tan antigua como la civilización misma y a medida que la humanidad evoluciona adquiere mayor interés ya que sólo por medio de la comunicación es posible la integración social. Actualmente no sólo se considera la importancia, sino que además se busca mejorar e incrementar la ya existente con el propósito de lograr comprensión del hombre por el hombre. Sin embargo, no siempre es fácil comunicarse pues frecuentemente surgen barreras, para superar estos obstáculos es necesario dejar de considerar el proceso comunicativo como un medio que ayuda al hombre a conseguir no sólo sus metas individuales, sino también los objetivos del grupo.

La comunicación en la organización es importante ya que en toda empresa del sector público o privado existen relaciones entre los distintos puestos que la integran precisándose así los diferentes niveles jerárquicos, las áreas de competencia que les corresponden y el conjunto de requisitos, atribuciones y responsabilidades.

Estos puestos están ocupados por individuos que necesitan comunicarse para coordinar y realizar sus actividades, ya sea en calidad de jefes, de supervisores, de técnicos, de personal normativo u operativo. Por otra parte, también es cierto que todas las personas de una organización se relacionan entre sí, no solamente desde el punto de vista de las funciones que desempeñan por la índole de su trabajo sino también por motivos personales, creándose entre ellos diversos vínculos de amistad, antagonismos, simpatía y compañerismo.

Por consiguiente, la comunicación para el hombre es el soporte de su desarrollo emocional, social, económico, político y cultural.

Se analizará brevemente la comunicación, sus elementos y la importancia en la vida del hombre, cómo afecta las relaciones con los compañeros de trabajo, la familia y los grupos sociales en el que se desenvuelve.

Al inicio del trato entre dos o más personas se da un cierto conocimiento mutuo para que de inmediato surja la necesidad de comunicarse más, de aquí que se considere lo que se va entender con el término comunicación a diferencia del de información. "Información" es la transmisión de una idea o noticia sin tomar en cuenta como llega este al receptor o persona a quien va dirigida y sin esperar una respuesta. Ejemplo: periódico, revista, radio, etcétera. "Comunicación" viene del latín comunicare que significa poner en común o poner junto con.

Se ha utilizado varias veces la palabra comunicar y si bien todos saben cual es el significado, quizá sería útil considerar un par de definiciones que permitan más adelante



un mejor entendimiento. Valensi (1968) define la comunicación como la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es pues; compartir experiencias, relacionarse, entenderse y ser entendido, modificar conductas en los demás y en uno mismo.

Borden (1982) define a la comunicación como el intercambio de ideas y sentimientos entre dos o más personas. Comunicar no es sólo emitir mensajes, es ante todo el acto de provocar respuestas. Para que exista realmente la comunicación es necesaria que ésta se dé en dos sentidos, es decir, que cuando se envié un mensaje la persona que lo reciba dé una respuesta.

Bittel y Newtrom (1992) refieren que la comunicación es el proceso en las relaciones humanas mediante el cual se transmite información y comprensión de una persona y otra. La comunicación es el fluido vital de las organizaciones si estos flujos se eliminaran no habrá organización. En las empresas o instituciones, la comunicación penetra en todas sus actividades, integran las unidades administrativas y a través de ella, el personal asume su responsabilidad laboral.

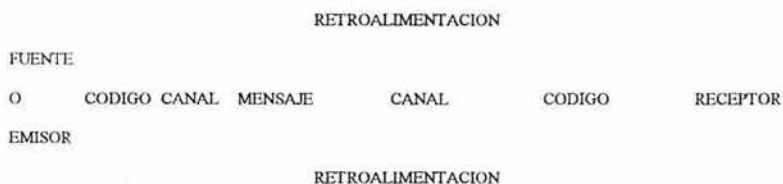
La comunicación tiene por objetivo suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una respuesta o un grupo determinado. Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etcétera.

Una de las bases fundamentales de progreso y evolución en la sociedad es la conciencia social en las relaciones intergrupales; para obtener ésta se vale de la comunicación que

permite del hombre en forma productiva, equilibrada y sana a la sociedad, propiciando su desarrollo individual y colectivo.

Debido a esto es importante la capacitación para resolver las situaciones que se presenten a través de las instrucciones pertinentes para corregir tal situación por medio de la comunicación bien dirigida.

Mahón (1991) afirma que la comunicación es el hilo invisible que une (o desune) una empresa internamente y que a su vez la separa del contexto, donde justamente reside el mercado que con su aportación contribuye a su comunidad. No se pretende abordar todo el tratamiento teórico que se ha dado en el proceso de la comunicación, sino que se consignan diferentes modelos sólo como un marco teórico sintetizado y referido a los modelos más utilizados en la actualidad. Una adecuada comunicación a todos los niveles constituye la base de la realización personal y en el trabajo facilita la integración del grupo en forma efectiva. La comunicación es todo un proceso dinámico del que se deben separar sus componentes, sin embargo, con el fin de analizar este proceso en forma sencilla se tomará en cuenta el siguiente esquema:



La fuente o emisor es la persona o el grupo que desea comunicar algo y que, por lo tanto inicia el proceso de comunicación.

El código es el conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor; por ejemplo: el lenguaje hablado o escrito, la clave morse, la taquigrafía, el sistema braille y otros.

El canal es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes.

El mensaje es la idea, información, opinión o contenido que se quiere transmitir tales como conferencias, discursos, gestos, poses, etcétera.

El receptor es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor; el receptor también recibe el nombre de perceptor.

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor, lo que le permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma que quiso transmitirlo; por lo tanto, la retroalimentación es el proceso de comunicación de retomo en el cual se intercambian los papeles del emisor y del receptor.

Kraus (1993) afirma que la comunicación es un proceso en el que no sólo se recibe información, sino que también se dan soluciones y se transmiten mensajes; sin embargo, en ocasiones se encuentran barreras que la deforman, las cuales se clasifican en barreras: Físicas, Semánticas, Psicológicas, Fisiológicas y Culturales.

Las Barreras Físicas: Se consideran a los ruidos físicos, la entrada y salida de una persona del sitio de reunión, recibir varios mensajes al mismo tiempo, así como la utilización equivocada de los medios para transmitir un mensaje.

**Las Barreras Semánticas:** Se dan cuando las palabras pueden tener significados diferentes por lo que cada quien entiende en forma distinta de acuerdo a las necesidades, intereses, experiencias o informaciones de las personas que están interactuando, de aquí los malos entendidos.

**Barreras Psicológicas:** Se refieren a la interpretación que cada persona le da a los mensajes que emite y recibe de acuerdo a sus valores, prejuicios, complejos, emotividad y experiencia en general, creando problemas en la comunicación.

**Barreras Fisiológicas:** Se refieren a los trastornos o malestares fisiológicos que impiden la correcta emisión o comprensión del mensaje lo que provoca que la comunicación se distorsione.

**Barreras Culturales:** Se presentan cuando se dan mensajes a un receptor que no tiene los mismos conocimientos, experiencias o intereses que el emisor y por esto el lenguaje que se utiliza no es comprensible.

Retomando los aspectos de la comunicación se menciona que existen dos tipos de comunicación; siendo estas la verbal y la no verbal.

La no verbal se refiere a la comunicación sin palabras y se logran de dos maneras: Utilizando la comunicación corporal y la comunicación a través de señales, que se establece mediante sonidos y símbolos.

**Verbal.** El lenguaje es el instrumento del hombre para comunicarse verbalmente. La habilidad para solucionar problemas, desarrollar ideas y relacionarse, depende en gran

medida de la riqueza del lenguaje. La comunicación verbal se clasifica en dos grandes divisiones: oral y escrita.

Por otra parte las comunicaciones entre los trabajadores poseen muchas de las cualidades y limitaciones de los medios mecánicos, pero son infinitamente más profundas y complejas. Por lo anterior es evidente que hay que tratar con mucho cuidado a las comunicaciones.

Rogers y Agormhan (1982) refieren que en toda la empresa del sector público o privado, existen relaciones entre los diferentes puestos que la integran, precisándose así los diferentes niveles jerárquicos, las áreas de competencia que les corresponden y el conjunto de requisitos, atribuciones y responsabilidades.

↗ Estos puestos están ocupados por individuos que necesitan comunicarse para coordinar y realizar sus actividades, ya sea en calidad de jefes, de supervisores, de técnicos, de personal normativo u operativo.

Por lo anterior es fácil distinguir dos clases de comunicación en las organizaciones:

a) Oficial o Formal y b) Informal o Extraoficial.

La comunicación formal se establece en un centro laboral, de acuerdo a las líneas de autoridad, identificando y organizando los diferentes puestos y en consecuencia, se subdividen en descendente, ascendente y horizontal o lineal.

La comunicación informal se establece de modo espontáneo en función de las necesidades del trabajo y/o personal, aquí se establece la relación interpersonal sin que existan formalismos; además proporcionan datos que reflejan las relaciones.

Tomando en cuenta que la comunicación es un proceso en el cual se envían mensajes y se reciben respuestas se debe tener presente que la comunicación en ocasiones se deforma o anula. A estas circunstancias se les denomina barreras de la comunicación.

Por lo tanto la comunicación es un factor primordial en nuestra vida y para lograr el máximo desarrollo en todos los campos es importante comunicarse en la forma más adecuada que es posible, para que así fácilmente la diseminación de ideas, de conocimientos, de cooperación, la adaptación y la comprensión de quienes nos rodean sean comprensibles y al mismo tiempo podamos realizarnos como personas.

Se puede afirmar que la eficacia laboral se incrementa en la medida que prevalezca una buena comunicación y se haga partícipe al trabajador de la información que debe y desea saber y esto se logra principalmente con una buena capacitación a través de los elementos de la comunicación.

En síntesis debido a la importancia de la comunicación para lograr la unidad de los sujetos en una empresa, la participación del psicólogo para lograr la implantación de los procesos de comunicación es necesaria, pues su formación le permite identificar, explicar y de cierta manera predecir el comportamiento de los empleados y así emplear las estrategias más adecuadas para que los trabajadores logren calidad y excelencia a través de la participación de todos.

### 3.7 SERVICIO

El factor humano es el eje de cualquier propuesta para mejorar la productividad y no la tecnología como suponen muchos. Desafortunadamente la situación económica que padece el país ha distorsionado el enfoque de productividad empresarial, afectando a la planta laboral y por lo tanto al servicio. La calidad del servicio se hace cada vez más importante. Para mantener competitiva a una organización, se necesitan tanto una alta calidad del producto como el mejor servicio posible.

Las razones que hay para aceptar esta afirmación son varias. La primera, que un buen servicio contribuye a que el rendimiento de la organización sea eficaz, ya que las personas dependen de ésta en cuanto a sus puestos de trabajo y su propia subsistencia.

La segunda razón es que un buen servicio en un trabajo es para muchas personas una fuente notable de satisfacción. Estas razones explican porqué el rendimiento laboral (el buen servicio) es el objetivo del interés de la psicología organizacional, que se preocupa para favorecerlo hasta el máximo.

Asimismo, la adaptación del hombre al trabajo, a la máquina, al ambiente, su especialización en cada tarea, así como de un modo inverso la preparación de la tarea para el hombre son tareas que realiza el psicólogo dentro de una empresa y con el fin de lograr una mejor productividad y un mejor servicio.

El mundo del trabajo se caracteriza por la necesidad de contar con la conformidad de los empleados, el ejercicio de la autoridad en los empleados, por parte de los gerentes, la subordinación de los intereses del personal, a los objetivos de la organización y la presencia dominante de los registros por escrito para lograr un buen servicio. Es importante que se defina el servicio y sus diferentes formas.

Cobra (1990) define al servicio como una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes.

En la actualidad, mejorar el servicio desde la mirada del cliente es lo que produce beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una mejora en el servicio percibido se convierte en una estrategia de beneficios.

Es necesario recordar, sin embargo, que los desafíos de la venta están hoy presentes en todas las áreas de la actividad pública y privada de las empresas lucrativas y no lucrativas.

Por tal motivo el servicio que se da a los clientes ha sido importante siempre.

Refiere Malcolm (1991), que las empresas que están orientadas hacia el cliente son las que tienen más probabilidad de éxito en el futuro. Hay muchos negocios pequeños que actualmente están desarrollándose en base a esta filosofía.

Algunos sectores de las organizaciones han recogido este mensaje antes que otros, dándose cuenta que el servicio al cliente en todos sus aspectos representa un medio



extraordinariamente rentable para luchar contra la competencia. Volare (1990) afirma que la calidad del servicio produce beneficios por que crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios.

Se puede decir que los servicios están dominados por cualidades de experiencias, atributo que sólo se pueden evaluar significativamente después de la compra y durante la producción-consumo.

La verdad no es que la presentación de un servicio es uno de los factores más importantes, sino el principal factor del éxito de las empresas fabriles. Una ventaja sostenible suele provenir de una notable profundidad en habilidades humanas seleccionadas, de capacidades logísticas, de bases, de conocimientos o de otras fortalezas de servicios que los competidores no pueden reproducir y que llevan a un mayor valor demostrable para el cliente.

Por otra parte, la propia realización positiva de un acto de servicio, levanta expectativas para las compras siguientes. De esta manera sólo a través de un buen servicio se logra la calidad y se llega a la excelencia.

Berry y Parasuraman (1994) afirman que un servicio de calidad proviene de un liderazgo inspirado a lo largo de toda la organización, de una cultura corporativa orientada al cliente, de un excelente diseño, del uso eficiente de información y la tecnología y de otros factores que se desarrollan lentamente en una compañía. Es decir,

que un buen servicio se logra sólo a través de la cooperación y el desempeño de todos los empleados que forman a la empresa.

La creciente urbanización del país, está llevando a una necesidad cada vez mayor de servicios tales como se relacionan a continuación:

Servicios de Esparcimiento: Turismo, hoteles de recreación, vuelos, charters, excursiones, etcétera.

Servicios Domésticos: Limpieza, conservación, pequeñas instalaciones, reparación, arreglos en general, etcétera.

Servicios de Interés Público: Transporte aéreos, terrestres, marítimos, fluvial y ferroviario, comunicación, limpieza pública, etcétera.

Servicios de Alimentación: Es creciente el número de restaurantes, asaderos, tiendas de alimentos en general y congelados, que entregan verduras cortadas y limpias, pizzerías, etcétera.

Servicios Inmobiliarios: Arrendamiento o venta de apartamentos con servicios del tipo flat-service, etcétera.

Servicios de Ingeniería: Instalaciones eléctricas, hidráulicas, mantenimiento, acabados, etcétera.

Servicio de Salud: Con planes especiales de seguro de salud, hospitales, consultorios médicos, odontológicos, laboratorios de análisis clínicos, etcétera.

Servicio de Educación y Cultura: Cursos de especialización en lenguas, en administración, oficina, hotelería, cursos por correspondencia y de entretenimiento programado a distancia, etcétera.

Servicios Bancarios: Cobro y pago de títulos, préstamos personales, manejo de dinero, etcétera.

Servicios de Seguro: De vida, de incendio, contra robo, de accidentes personales, etcétera.

Servicios de Computación: Prestación de servicios de cómputo en general, desarrollo de aplicación en computadora, etcétera.

Los servicios se basan en personas y equipos, pero, el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.

Peel (1991) menciona que el servicio es una gama de actividades que en conjunto originan una relación. Esas actividades son típicas del propio servicio al cliente y otras están relacionadas con las actividades principales. Además que la palabra calidad se une a veces con el servicio al cliente. Sin embargo, la calidad es tan importante dentro de la actividad principal (o servicio) como en las actividades secundarias de servicio al cliente.

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió. Existen investigaciones que revelan que la falta de coordinación y de comunicación interfuncional además de frustrar a los clientes frustran

también a los empleados y afecta adversamente a su rendimiento. Las actitudes y la conducta de los empleados menoscaban o fortalecen la reputación de los servicios de la compañía. Por consiguiente, el desempeño de todos los empleados, cualquiera que sea el tipo de cliente a quien sirven, influyen finalmente en la evaluación que hagan los clientes del servicio que se les presta. Para concluir, la calidad de un servicio se determina por las aptitudes y las actitudes de los empleados por lo que la investigación psicológica debe despertar su interés es este campo tan importante.

“El objetivo principal de la educación es crear hombres capaces de hacer cosas nuevas, no solamente de repetir lo que han hecho generaciones; formar hombres creadores, inventores y descubridores”.

Jean Piaget

## **CAPITULO 4**

### **LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO DE SALUD EN EL ESTADO DE MEXICO**

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica rígida, por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todas las personas involucradas en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

La capacitación como un proceso de enseñanza aprendizaje, constituye una forma de lograr cambios conductuales que benefician tanto a los individuos como a las industria (empresas e instituciones) donde laboran.

Los contenidos para el proceso de enseñanza-aprendizaje tienen la finalidad de proporcionar un aprendizaje significativo, considerando que este aprendizaje implica la utilización de materiales de instrucción para que los educandos relacionen la nueva información con lo que ya saben, siempre y cuando se empleen estos recursos.

El taller estará apoyado con recursos didácticos, así como instrumentos de evaluación de actitudes y conocimientos.

La aplicación de este taller será en el Instituto de Salud en el Estado de México. Este taller tendrá como finalidad comprobar que el psicólogo posee los conocimientos

necesarios para influir de manera positiva en la calidad del servicio que otorga dicha institución, y al mismo tiempo, modificar las actitudes del personal hacia los cursos que se les otorga, ya que la función de la capacitación consiste en incrementar y/o desarrollar los conocimientos habilidades y destrezas de los trabajadores, afin de que estén en condiciones de realizar sus actitudes en forma más eficiente.

Asimismo, el contenido del taller consitió en expresar con toda claridad y precisión los cambios que se esperan en la conducta de los capacitados al término de la instrucción.

El contenido del taller es una ayuda al proceso enseñanza-aprendizaje y su adecuada utilización facilitará el manejo de la capacitación. En otras palabras, la evaluación de dicho taller se centró en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado y de los resultados logrados.

#### JUSTIFICACION

Elevar la calidad en el servicio, se planteó como una de las estrategias fundamentales que se ofrecen simultáneamente tanto en el potencial para la distribución institucional como para el incremento en la productividad. La pauta hacia la excelencia correspondió a la integración de actitudes de compromiso, orgullo de pertenencia a la institución y necesidad del individuo por el logro de la excelencia, lo que aunado con la capacidad y actualización del personal, les permite participar con alta calidad y eficiencia, al otorgar un mejor servicio.

#### OBJETIVO GENERAL.

Elevar el nivel de atención y los servicios de salud a través de la práctica de la excelencia en los servicios, como un elemento del quehacer cotidiano, que promueve a corto plazo beneficios tangibles para la institución.

#### OBJETIVOS PARTICULARES

Sensibilizar al personal sobre la necesidad institucional e individual de comprometerse al reto de la “excelencia en el servicio” como un elemento fundamental para la profesionalización de su puesto.

Coadyuvar en la formación de personal de nuevo ingreso, no sólo en el aspecto técnico, sino también cultural y/o humano reforzando conceptos y vivencias que estimulen su interés por la consecución de la excelencia en el servicio.

Diseñar instrumentos de evaluación objetiva que apoyen la calidad del desempeño del personal, vinculando la etapa de ejecución de la capacitación con la de seguimiento.



## METODOLOGIA

### SUJETOS

46 empleados del ISEM de la Jurisdicción de Tlanepantla de ambos sexos, con diferentes niveles funcionales, que van desde normativos hasta administrativos, los cuales son los siguientes:

14 Normativos (médicos, químicos, enfermeras y especialistas)

15 Coordinadores (médicos generales, especialistas)

17 Administrativos (administradores de unidad)

El horario de la impartición de los talleres se realizó de 9:00 a 13:00 horas con 15 minutos de receso de lunes a viernes con un total de 20 horas por taller.

### MATERIAL

Hojas blancas, colores, plumones, marcadores, plumas, hojas de rotafolio, borrador, gises, proyector de acetatos, video, televisión, reproductora de videos, proyector de diapositivas y tarjetas.

### INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Cuestionarios de aptitudes y conocimiento.

## LUGAR DE APLICACION

Una aula de 5 por 3 aproximadamente, con buena iluminación y ventilación que contenía mesa bancos necesarios, escritorio, pizarrón, sillas, porta rotafolio y pantalla fija para proyector.

## PROCEDIMIENTO

Una vez informados del lugar y horario del taller a través de un tríptico con imagen alusiva a la calidad de los servicios para lograr la excelencia, firmado por el Director Jurisdiccional, conteniendo el temario del taller (anexo 1), los instructores procedieron a la ejecución del mismo.

Se aplicó una evaluación de la información de los contenidos temáticos del taller y la evaluación de las actitudes hacia los cursos de capacitación utilizando una pre y postevaluación.

Una vez concluida la inauguración del taller por parte de las autoridades de la Institución y del registro de los participantes, se procedió a desarrollar dos dinámicas vivenciales, una de presentación y otra de integración de grupo.

Una vez que los participantes se mostraron más relajados e integrados se les proporcionó los instrumentos de evaluación para verificar su conocimiento y actitudes a los cursos recibidos y/o impartidos dentro y fuera del instituto (anexo 2 y 3 )



### U.N.A.M. CAMPUS

#### PERIODO DE INSTRUCCIÓN

El período de instrucción se inició con el planteamiento de los objetivos de aprendizaje del primer tema (Excelencia en el Servicio), después se reafirmó los contenidos del tema con rotafolio, exposición de acetatos y diapositivas.

Se utilizaron las dinámicas de retroalimentación formando grupos de 4 o 5 personas los cuales expusieron los problemas más frecuentes en su Centro de Trabajo, durante 20 minutos obteniendo conclusiones, las cuales se consideraron como el producto de las aportaciones de todos los miembros y se aclararon dudas.

Los siguientes temas se manejaron de la misma manera utilizando para algunos diferentes dinámicas y algunos videos (anexo 4).

IZT.

Las últimas actividades de los participantes fueron el realizar conclusiones del taller, posteriormente se les proporcionó el cuestionario de postevaluación (anexo 2 y 3) pidiéndoles que lo contestaran y si así lo deseaban anotaran su nombre.

Finalmente, se les proporcionó un manual del taller el cual contenía los temas relacionados al mismo. (anexo 5).

En el programa se consideró conveniente establecer la función del coordinador con el fin de modificar conductas y tener mayor información sobre el tipo de liderazgo que existe en la Institución, apoyándose en el manual que se les proporcionó (anexo 5), en instrumentos sencillos y objetivos que permitan paulatinamente reorientar ciertas actitudes de su personal.

## **CAPITULO 5**

### **RESULTADOS**

La preevaluación y postevaluación del taller de Excelencia en el Servicio de salud en el Estado de México se realizó en tres grupos de 14, 15 y 17 participantes. En la Tabla 1 se muestra el área y puesto que desempeñan los participantes. Estas evaluaciones consistieron en un cuestionario que evaluaba la información de los contenidos temáticos del taller y un diferencial semántico para evaluar las actitudes hacia los cursos de capacitación.

#### **ACTITUDES HACIA LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN**

La tabla 2 presenta los puntajes promedio en la pre y pos evaluación de las actitudes hacia los diversos aspectos de los cursos de capacitación; como se puede observar los porcentajes promedio en las preevaluaciones en los tres grupos son similarmente bajos, es decir, no superan el 20 % en los cinco aspectos evaluados, como se puede observar la actitud es muy negativa. En la postevaluación se observa un incremento significativo en los cinco aspectos evaluados alcanzando un porcentaje del 85 % y más elevados. Lo que significa un cambio de actitud de negativa a positiva en los aspectos evaluados, sin embargo el que se refiere al lugar, este no es tan notorio.

TABLA 1

## AREAS Y PUESTOS DE LOS PARTICIPANTES

GRUPO	AREA	PUESTO
1	NORMATIVA Médico Especialista Enfermera General Químico Veterinario Odontólogos	JEFES DE DEPARTAMENTO
2	Médicos Especialistas Médicos Generales	DIRECTORES COORDINADORES
3	Administrativa	ADMINISTRADORES DE UNIDAD

**TABLA 2**

**GRUPO 1. PORCENTAJES PROMEDIO EN PRE Y POS EVALUACIÓN DE LAS ACTITUDES HACIA EL CURSO**

<b>ASPECTOS DEL CURSO</b>	<b>RESULTADOS PREEVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADOS POSTEVALUACIÓN.</b>
Ante los cursos recibidos	17.6%	90.0%
Los expositores	20.4%	93.0%
El material utilizado	16.8%	91.5%
El sitio donde se imparte	17.8 %	56.2%
Los logros de los cursos	19.7%	93.9%
Total	18.46%	84.92%

**TABLA 2.1**

**GRUPO 2. PORCENTAJE PROMEDIO EN LA PRE Y POS EVALUACION  
EN LAS ACTITUDES HACIA EL CURSO**

<b>ASPECTOS DEL CURSO</b>	<b>RESULTADOS PREEVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADOS POSTEVALUACIÓN.</b>
Los cursos recibidos	17.1%	85.2%
Los expositores	18.0%	89.2%
El material utilizado	18.3%	90.3%
El sitio donde se imparte	15.9%	53.5%
Los logros de los cursos	16.6%	93.9%
Total	17.18%	82.92%

**TABLA 2.2**

**GRUPO 3. PORCENTAJE PROMEDIO EN LA PRE Y POS EVALUACION  
EN LAS ACTITUDES HACIA EL CURSO**

<b>ASPECTOS DEL CURSO</b>	<b>RESULTADOS PREEVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADOS POSTEVALUACIÓN</b>
Los cursos recibidos	18.1%	95.3%
Los expositores	20.6%	98.9%
El material utilizado	20.3%	96.7%
El sitio donde se imparte	19.8%	61.2%
Los logros de los cursos	21.2%	98.0%
Total	20.0%	90.02%



### INFORMACION DE CONTENIDOS TEMATICOS

En la tabla 3 se muestran los puntajes obtenidos en el cuestionario de información de los contenidos temáticos del talles de excelencia en la pre y pos evaluación por los tres grupos. Los puntajes mínimos era cero que significaba ningún conocimiento y 10 era excelente conocimiento. Se puede observar una gran variabilidad en las puntuaciones de la preevaluación en los 3 grupos. El primer grupo en ésta aprobó el 57%, el grupo 2 el 73% y con el grupo 3 el 65% con una diversidad de puntuaciones que oscilaban de 6 a 10 puntos.

En la postevaluación se observa un incremento considerablemente significativo y homogéneo en los 3 grupos. En el grupo 1 ( $Z=3.40$ ,  $P<0.001$ ), para el grupo 2 ( $Z=-2.31$ ,  $P<0.05$ ) y en el grupo 3 ( $Z=-2.54$ ,  $P<0.01$ ).

Las puntuaciones son superiores en su mayoría al 8. Es decir son puntuaciones que denotan un notable incremento.

**TABLA 3**

PORCENTAJE INDIVIDUAL Y GRUPAL DE LA INFORMACIÓN EN LA PRE Y POS EVALUACIÓN DEL GRUPO 1

PARTICIPANTE	PREEVALUACION	POSTEVALUACION
1	7.9	9.5
2	8.9	9.2
3	6.1	10
4	9.2	8.9
5	5.3	10
6	8.4	9.5
7	7.0	9.5
8	10	10
9	0	7.3
10	0	8.4
11	0	9.2
12	4	0
13	9.2	0
14	5.3	9.2
Porcentaje Aprobado	57%	85%

TABLA 3.1

PUNTAJES INDIVIDUALES Y GRUPAL DE LA INFORMACION EN LA PRE Y POS EVALUACION DE GRUPO 2.

PARTICIPANTE	PREEVALUACION	POSTEVALUACION
1	8.9	10.0
2	9.2	9.5
3	7.0	9.5
4	10.0	9.5
5	0	8.4
6	6.1	10.0
7	8.9	9.5
8	3.8	8.9
9	10.0	10.0
10	6.5	9.2
11	9.2	9.2
12	0	9.2
13	7.3	10
14	0	9.5
15	9.5	10.0
Porcentaje Aprobado	73%	100%

TABLA 3.2

PUNTAJES INDIVIDUALES Y GRUPAL DE LA INFORMACION EN LA PRE Y  
POS EVALUACION DEL GRUPO 3

PARTICIPANTE	PREEVALUACION	POSTEVALUACION
1	3.8	8.4
2	8.1	10.0
3	5.8	5.8
4	3.8	9.2
5	7.9	8.9
6	8.4	9.2
7	3.0	10.0
8	7.0	10.0
9	7.0	10.0
10	9.2	10.0
11	4.0	10.0
12	7.0	9.2
13	6.5	10.0
14	7.0	9.5
15	6.5	9.5
16	7.0	8.4
17	4.9	0
Porcentaje Aprobado	65%	88%

## CAPITULO 6

### DISCUSION

Es importante señalar que hubo buenos resultados a partir de los talleres de Excelencia en el Servicio de Salud en el Estado de México, que se impartieron sobre todo en el cambio de actitud de los participantes hacia los cursos.

Por otra parte, aunque no se presentan resultados tan detallados sobre el beneficio que cada taller ha aportado, se puede decir que han favorecido a tener una mejor aceptación a los cursos que les imparten.

Al inicio del taller observamos que el nivel de participación de los grupos era casi nulo (en especial el grupo 2, ya que se resistía a asistir al taller, pues argumentaban que los cursos anteriores no habían funcionado, debido a la falta de dinámicas y contenidos pobres en información), pero fue incrementándose a medida que se desarrollaba el taller. Este hecho lo consideramos de especial relevancia, ya que durante los talleres participó gente carente de repertorio teórico (grupo 3, el cual se encontraba conformado por el área administrativa), pero también asistieron algunas personas que imparten cursos al personal de la Secretaría de Salud (grupo 1, conformando por jefes de departamento). Aunque claro está no queremos decir con esto que la estructura y ejecución del taller

fueron de condiciones insuperables simplemente que el contenido teórico, ejercicios, materiales de apoyo y técnicas de instrucción mantuvieron un trayecto positivo.

Sin embargo, para lograr el objetivo se utilizaron dinámicas de integración, ya que las actitudes de prepotencia de algunos participantes como del grupo dos no permitían el desarrollo favorable del taller, y a través de las dinámicas este grupo tuvo una participación positiva al final del taller, el cual se nota en los resultados obtenidos en la pos evaluación.

Del nivel de participación de los otros dos grupos fue aumentando de acuerdo al avance del taller y fue muy positiva al final de éste.

El objetivo de comprobar la aplicabilidad del taller planeado fue cubierto en su totalidad, ya que se puede comprobar que todos los participantes cumplieron los objetivos particulares propuestos.

La evaluación final comparada con la inicial comprobó que aún en un corto período de capacitación se pueden modificar actitudes y adquirir conocimientos que permitan un incremento de la calidad para lograr un beneficio productivo.

## CAPITULO 7

### CONCLUSIONES

La capacitación en las empresas o instituciones es una fórmula extra-escolar de aprendizaje, cuyo propósito es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos para desempeñar su labor eficientemente.

En este trabajo nos basamos en la capacitación al personal de la Secretaría de Salud en el Estado de México para que a través de ésta mejore la calidad del servicio a los usuarios.

En el proceso de capacitación es importante tomar en cuenta, que el recurso con que se cuenta para implementar esto en el humano y que llevar a cabo el proceso con gente especializada en el área de manejo de recursos humanos es importante.

Cabe destacar que dentro de las instituciones de salud la capacitación al personal es muy importante ya que estos trabajan directamente para seres humanos.

A través del taller realizado en la Secretaría de Salubridad del Estado de México, se pudo observar que existen carencias que originan un mal servicio y que repercute en el factor humano por lo que creemos que la capacitación es un medio para lograr un beneficio al servicio que se otorga al usuario.

Consideramos que el psicólogo dentro de la institución es un elemento valioso siempre y cuando tenga bases reales y se enfoque hacia la productividad, las necesidades de las instituciones y al cumplimiento de la misma, ya que el psicólogo tiene como objeto de estudio a la conducta humana. Sin embargo en la participación que tuvimos dentro de la Institución pudimos percatarnos que dentro de ésta el psicólogo no es una figura importante, ya que no cuentan con dicho elemento. Esto es porque los Directivos Institucionales (IMSS, ISSSTE, DDF) desconocen sus habilidades y conocimientos dentro del área de capacitación

Por otra parte debido a los resultados que obtuvimos podemos afirmar que el psicólogo tiene los elementos necesarios para desarrollarse en el área de capacitación y de esta manera aumentar la calidad que repercute en la productividad.

Es decir, que el psicólogo puede actuar en esta área, pues la capacitación constituye un sistema bien definido, ya que adicionalmente a la ejecución de cursos o eventos de instrucción, existen actividades preliminares tales como la detección de necesidades y la elaboración de programas y actividades posteriores, como la evaluación y seguimiento.

El psicólogo tiene los conocimientos y habilidades para desempeñar trabajos muy diversos en la industria ejemplo de estos pueden ser: la motivación para el trabajo; desarrollo del personal; seguridad laboral; estudios de consumo en el mercado, en el área de publicidad etcétera; y como se analizó en el presente trabajo en el área de capacitación.



La modificación de la conducta a través de la capacitación y el adiestramiento o bien por llamarlo de otra forma el desarrollo del personal hacia objetivos o requerimientos de la empresa es necesaria. Esto quiere decir que el psicólogo puede llegar a lograr cambios en el personal de una empresa no sólo para incrementar la productividad, la calidad del producto, los ingresos de la empresa, sino que también, puede mejorar respecto a su labor y con esto llevarle a tener seguridad del trabajo, mejorar sueldos, promociones o ascensos y disminución de los accidentes laborales.

Por lo tanto consideramos que la capacitación es necesaria en cualquier organización, llámese industria, institución pública, privada, etcétera; pues en todas se requiere preparación y superación constante por parte de los miembros que lo componen, lo cual es provisto por la capacitación y el adiestramiento.

Partiendo de la idea de que el psicólogo es útil en donde quiera que existan personas, ya sea en el área de la salud, la educación o la organización. Consideramos que el psicólogo cuenta con las habilidades necesarias para participar en una organización, utilizando los principios conductuales y los mismos elementos con los que trabajan en otras áreas.

Lo que creemos que tiene mayor importancia es que el psicólogo demuestra que las habilidades con las que cuenta, para realizar la detección de necesidades, el análisis, la instrucción y la evaluación de las conductas son múltiples y las herramientas para llevar a cabo un seguimiento son los adecuados. Este trabajo es recomendable para ir revisando si la actividad que se realiza en materia de adiestramiento y capacitación es la

correcta y si a tenido los resultados esperados, pues la idea general que se tenia del psicólogo, era que su campo se limitaba a nivel clínico y dentro de centros de rehabilitación. Sin embargo podemos afirmar que en la actualidad el psicólogo tiene una acción más amplia, pues los conocimientos con los que cuenta sobre la conducta le ayuda a desempeñarse en cualquier área, donde este presente el ser humano.

Finalmente queremos hacer hincapié que el psicólogo al participar en una organización debe buscar la manera de ayudar tanto a la empresa como al trabajador a través de la capacitación logrando que el trabajador se prepare para mejores puestos y/o mejores salarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams, J. S. (1986). Motivación y Personalidad. México: Norma.
- Aguilar, R. M. y Frias, R. S. (1989). Guía para el Psicólogo como Instructor de Capacitación y Adiestramiento. Tesis de Licenciatura. México: Iztacala UNAM.
- Alcantar, A. (1976). Programa de Círculos de Calidad. México: Industrias IEM
- Arana, G. y Ginebra, J. (1993). Dirección por Servicio: La Otra Calidad. México, Mc. Graw-Hill,
- Arias, G. F. (1975). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Barrios, B. A. (1983). Capacitación: Situación de una Empresa Descentralizada, Tesis de Licenciatura. México: UNAM.
- Becerril, S. C. (1984). La Necesidad de Vinculación de la Formación Profesional con la Capacitación en el Sector Público, Laboral. Tesis de Licenciatura México: UNAM.
- Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1994). Marketing en las Empresas de Servicios. México: Norman.
- Bittel, L. R. y Newstrom, W. J. (1992). Lo que todo Supervisor debe Saber. México: Mc. Graw-Hill
- Blake, R.R. y Mouton, J. S. (1992). Como Trabajar en Equipo. Colombia: Norma.
- Borden, k. D. (1982). El Proceso de Comunicación. Buenos Aires: Ateneo

- Carapia, T. P. y Ortiz, M. A. (1982). El Psicólogo como Capacitador: Diseño de un Programa y Estudio Piloto. Tesis de Licenciatura. México: Iztacala-UNAM.
- Clay, S. H. y Wakley, H. J. (1989). Psicología de la Conducta Industrial. México: Mc. Graw Hill.
- Cobra, M. (1990). Marketing de Servicios: Conceptos y Estrategias. Bogota Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Comejo, M. A. (1995). Todos los Secretos de la Excelencia. México: Grijalbo.
- Coronado, F. (1986). Capacitación y Desarrollo: Actividad que Comprende Ponencia Presentada en el Seminario de Capacitación y Productividad Organizada CIES. México.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Dunnette, M. (1980). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Fernández, H M. (1987). Psicología del Trabajo: La Adaptación del Hombre a su Tarea. Madrid: Index.
- Ferre, P. L. (1981). Tópicos del Instructor. México: Ligar Editorial.
- Fingerman, G. (1968). Liderazgo. México: El Atenco.
- Fremont, K. (1988). Administración de las Organizaciones. México: Mc. Graw-Hill.
- Griffith, D. N. (1992). Implementando la Calidad. México: Panorama.
- Guzmán, V. Y. (1976). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
- Haller, G. (1986). Tratado de Psicología Empresarial. México: Diana.

- Harrsch, C. (1983) El Psicólogo ¿Que Hace? . México: Alhambra Mexicana.
- Howell W.C. (1979). Psicología Industrial y Organizacional, sus Elementos Escenciales. México: Manual Moderno.
- Kraus D. (1993). Comunicación Interpersonal. México: Grijalbo.
- Mahón H. (1991). Excelencia: Una Forma de Vida. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergora.
- Malcolm, P. (1991). Servicio al Cliente. México: Norma.
- Marroquin, Q. (1978). Capacitación a Trabajadores. México: Gemika.
- Mendoza, N. A. (1981). Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. México: Trillas.
- Nuttin, J. (1973). Motivación, Emociones y Personalidad. Buenos Aires: Paidós.
- Pavese J. (1991). Evaluación de los Recursos Humanos: Sistema de Psicometría Computada. Buenos Aires: Editorial Universidad.
- Peel, M. (1991). El Servicio al Cliente. Guía para Mejorar la Atención y la Asistencia. Madrid, Barcelona: Deutos S.A.
- Peña, B. M. (1985). La Psicología y la Empresa. Barcelona: Hispano Europea.
- Peter, T. (1990). Del Caos a la Excelencia: Manual para una Revolución en la Dirección y Administración de Empresas. Barcelona: Folio.
- Peter, T. y Austin, N. (1986). Pasión por la Excelencia: Un Liderazgo Diferente. México: Lasse Press Mexicana.
- Price, F. (1992). Calidad Permanente. México: Panorama.

- Reyes P. A. (1982). Administración de Empresas. México: Limusa.
- Rodríguez R. (1994). Capacitación en la Area Laboral. México: Trillas.
- Rogers E. y Agormha, R. (1982). La Comunicación en las Organizaciones. México:  
Mc. Graw-Hill.
- Russel, S. (1964). Psicología del Trabajo. Madrid: Morata.
- Schaltz, D.P. (1985). Psicología Industrial. México: Mc. Graw-Hill.
- Schein, E. H. (1972). Psicología de la Organización. Madrid: Printece Hall.
- Siegel, H: L. (1976). Psicología Industrial. México: Limusa.
- Siegel, L. (1974). Psicología Industrial. México: Continental S.A.
- Siegel, L. (1981). La Psicología de las Organizaciones. México: Limusa.
- Siegel, L. y Lane, Y. (1979). Psicología de las Organizaciones Industriales. México:  
Limusa.
- Siliceo, A. A. (1986). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
- Smith, C. y Wakeley, K. (1981). Psicología de la Conducta Industrial. México: Limusa.
- Terry, R. G. (1980). Principios de Administración. México: Continental. S.A.
- Thompson, P. C. (1992). Circuitos de Calidad: Como Hacer que funcionen. Colombia:  
Norma.
- Tiffin, J. y Mc. Comick, H. J. (1986). Psicología Industrial. México: Diana
- UCECA. (1981). Manual de Capacitación y Adiestramiento Serie Técnica No. 5.  
México: Popular de los Trabajadores.
- Valensi, L. (1968). La Comunicación. Valencia: Marfil.

**ANEXO**

**1**

LA JURISDICCION DE SALUD  
TLALNEPANTLA



*La excelencia es una  
herramienta de gestión que  
propone el logro de la  
optimización institucional a  
través de la participación de  
todos sus componentes.*



Convoca al Curso:  
"LA EXCELENCIA EN EL  
SERVICIO DE SALUD EN EL  
ESTADO DE MEXICO"



## JUSTIFICACION

Una de las estrategias que permite la distribución institucional y el incremento en la productividad es elevar la calidad en el servicio.

La pauta hacia la excelencia corresponde a una integración de actividades de compromiso, orgullo de pertenencia a la institución y necesidad del individuo por **superarse constantemente**, lo que aunado con la capacidad y actualización del personal, permite participar con alta calidad y eficiencia. El resultado será un mejor servicio.

## OBJETIVO

Elevar el nivel de atención y los servicios de salud a través de la práctica de la excelencia en la calidad de los servicios, como un elemento esencial del que hacer cotidiano, que aporta, en corto plazo, beneficios tangibles para la institución.

## CONTENIDO DEL PROGRAMA

- I.- Excelencia en el servicio:  
El desafío indispensable
- II.- ¿Qué obstaculiza la calidad del servicio?
- III.- Liderazgo
- IV.- Recursos de ordenación para la realización del servicio
- V.- Usted como la imagen de la institución

### PONENTES DEL CURSO

*Lic. Patricia Camarena Murillo*

*Lic. Rocío Granados Rodríguez*

### COORDINADORES DEL CURSO

*Dr. Roberto Martínez Poblete*  
*Jefe de la Jurisdicción Tlalnepantla*

*Dra. Leticia Medina A.*  
*Jefa del Depto. de Enseñanza*

## METODOLOGIA

- Exposiciones
- Trabajo en equipos
- Discusiones coordinadas
- Análisis de la exposición
- Dinámicas de grupo
- Participación individual

Los contenidos para el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene la finalidad de realizar un aprendizaje significativo, apoyándose en recursos didácticos.

## DURACION, FECHAS Y HORARIOS DEL CURSO

- Este Curso consta de 20 horas, con duración de 1 semana.
- Dará comienzo el día 11 de Julio y terminará el 15 de Julio.
- Se impartirá en la Jurisdicción de Tlalnepantla.

**ANEXO**

**2**



## 3.- El material utilizado en los cursos son:

Adecuados	___	___	___	___	___	Inadecuados
Sencillos	___	___	___	___	___	Complejos
Suficientes	___	___	___	___	___	Insuficientes
Bastantes	___	___	___	___	___	Pocos
Claros	___	___	___	___	___	Difusos

## 4.- El sitio donde se impartió el curso es:

Claro	___	___	___	___	___	Obscuro
Adecuado	___	___	___	___	___	Inadecuado
Limpio	___	___	___	___	___	Sucio
Ordenado	___	___	___	___	___	Desordenado
Amplio	___	___	___	___	___	Estrecho

## 5.- Los recursos que se imparten logran:

Soluciones	___	___	___	___	___	Problemas
Unión	___	___	___	___	___	Desunión
Acuerdos	___	___	___	___	___	Desacuerdos
Conocimientos	___	___	___	___	___	Ignorancia
Seguridad	___	___	___	___	___	Dudas

**ANEXO**

**3**

El presente cuestionario, se realiza con el fin de obtener información importante que sirva para aumentar la excelencia en el servicio.

INTRUCCIONES: Marque con una "X" en el paréntesis de su preferencia ó escriba sobre las líneas según se requiera.

1.- ¿Qué es la excelencia?

---

---

---

2.- ¿Cómo definiría el concepto de excelencia?

- a) Significa calidad ( )
- b) Es una filosofía ( )
- c) Es una escala de la bondad del producto la cual puede ser medida en rango de regular, buena y muy buena. ( )
- d) Es una técnica ( )
- e) Significa cumplir con los requisitos del bien ó servicio demandado por el cliente y darle algo más. ( )

3.- ¿Para usted qué es calidad?

---

---

---

4.- Está familiarizado con la terminología necesaria para asegurar la calidad, control de calidad y nivel aceptable de calidad.

Si ( ) Cómo \_\_\_\_\_

No ( ) Porqué \_\_\_\_\_

5.- Entiende claramente la responsabilidad específica de mantener la calidad del departamento ó unidad de salud a su cargo, incluidas las relaciones con sus empleados y el control de calidad.

Si ( ) Cómo \_\_\_\_\_

No ( ) Porqué \_\_\_\_\_

6.- ¿Como describiria el sistema de comunicación existente en su unidad ó lugar de trabajo \_\_\_\_\_

---

---

---

7.- Cree usted que la buena comunicación y la relación personal sean factores que ayuden a la mejora del servicio. ¿De qué manera? \_\_\_\_\_

---

---

8.- Para usted ¿Cuales serían las causas que generan los errores de los empleados?

---

---

---

9.- ¿Qué habilidades según su punto de vista tiene los empleados a su cargo para la realización de sus actividades?

- a) Lo hacen mal desde la primera vez ( )
- b) Lo tienen que repetir una ó dos veces ( )
- c) Lo hacen bien desde la primera vez ( )
- d) Lo repiten una sola vez y se prevé que no se originen más errores ( )

10.- ¿Qué tipo de habilidades ha desarrollado usted para detectar y describir problemas existentes y potenciales en su unidad de trabajo? \_\_\_\_\_

---

---



11.- ¿Qué tipo de habilidades ha desarrollado usted para dar solución a los problemas encontrados en su trabajo? \_\_\_\_\_

---

---

12.- ¿Qué importancia tiene para usted conocer las habilidades de liderazgo y porqué?

---

---

---

13.- ¿Cree usted que la excelencia del servicio depende de un buen líder? ¿Porqué?

---

---

---

DATOS PERSONALES

PROFESION O ACTIVIDAD \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

NIVEL DE ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

**ANEXO**

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: PRIMERO

HOJA No. 1

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>“Excelencia en el Servicio” Que el director y el administrador sean capaces de tomar a la excelencia como una nueva herramienta de gestión que proponga el logro de la optimización a partir de la participación de todos.</p>	<p>Conforme vayan llegando los participantes pedir que se registren y anoten sus nombres en los gafetes, así como su Centro de Salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro</li> <li>- Gafetes</li> <li>- Hojas</li> <li>- Folder</li> <li>- Lápices y/o plumones</li> </ul>	<p>10'</p>
	<p>El jefe de enseñanza mencionará algunas palabras de bienvenida a los participantes y presentando a los instructores.</p>		<p>15'</p>
	<p>Presentar hojas de rotafolio con el título.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de Rotafolio</li> <li>- Masking Tape</li> <li>- Marcadores</li> </ul>	<p>15'</p>
	<p>Formar equipos aplicando la técnica conocerse entre sí.</p>		
<p>Ubicarlos en los puntos de la excelencia para poder entenderla.</p>	<p>El instructor hablará de manera amplia sobre la excelencia y los equipos ya formados comentarán y concluirán con 3 aspectos, lo que para el equipo es la excelencia.</p>		<p>30'</p>
<p>Observar la cooperación y la organización de los equipos.</p>	<p>Dichos aspectos los deberán escribir en una hoja de rotafolio, diciéndoles que cuentan con 5 minutos para hacerlo. Deberán, al termino del tiempo estipulado pegar las hojas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de Rotafolio</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Masking Tape</li> </ul>	<p>05'</p>

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: PRIMERO

HOJA No. 2

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
	Se leerán cada uno de los aspectos y se tratará de unificarlos para formar un sólo criterio		10'
Fomentar en los participantes una actitud positiva a fin de reafirmar el profesionalismo, motivación y deseo de contribuir al objetivo de la calidad en la ruta de la excelencia.	El instructor definirá de manera clara y precisa los pasos básicos de la excelencia en el servicio.	- Exposición de acetatos	15'
Suministrar una forma anónima para que los participantes desahoguen sus reacciones.	Dinámica de retroalimentación.	- Cartulina o material similar para escribir.	15'
<b>RECESO</b>			15'
Obtener datos necesarios o importantes para los asistentes.	Realizarán preguntas para discusión surgidas de la dinámica anterior. Se formarán nuevos grupos de 4 ó 5 personas para que se expongan los problemas más frecuentes en su Centro de Salud.	- Hojas y plumas.	20'

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: PRIMERO

HOJA No. 3

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Que surja una lluvia de ideas para que se llegue a una conclusión.	Se confrontará a los participantes a que sugieran ideas para los errores hallados	- Diapositivas	15'
	El instructor precisará la forma de eliminar esos problemas y motivará a los participantes para que actúen más firmemente en lograr una mejor imagen personal e institucional.		20'
Lograr que los sujetos tengan mayor información para facilitar más que dirigir, las tareas de sus empleados.	Después de explicar la importancia de la imagen de la institución y personal, el instructor redactará un estudio de caso.		15'
	Se instará a los miembros a que digan sus impresiones del caso expuesto.		15'

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: PRIMERO

HOJA No. 4

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
	<p>El instructor reforzará a los participantes de lo que es "excelencia" para concluir el tema y leerá las ideas más relevantes de los acuerdos tomados.</p> <p>El instructor despedirá a los integrantes de manera cortés y les recordará lo importante que es su presencia al día siguiente.</p>		<p>5'</p> <p>5'</p>

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: SEGUNDO

HOJA No. 1

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>Conocer de manera precisa cuáles son los obstáculos más frecuentes en la institución para el logro de la calidad.</p>	<p>El instructor indicará a los integrantes en forma breve en qué consiste la calidad del servicio</p>		<p>15'</p>
<p>Hacer que los participantes adquieran práctica en dar respuesta rápida y la oportunidad de hacer una exposición o "presentación" espontánea con un mínimo de tiempo para prepararla.</p>	<p>Dinámica "Temas al Vuelo"</p> <p>Se cuestionará a los participantes sobre la dinámica realizada para conocer sus inquietudes</p>	<p>- Tarjetas en blanco de 3 x 5 - Marcadores</p>	<p>15'</p> <p>15'</p>
<p>Hacer conciencia en los sujetos para que sean ellos mismos quienes formen los círculos de calidad y de esa manera identifiquen y den solución a la problemática encontrada en sus trabajos.</p>	<p>El instructor relatará lo importante que es formar círculos de calidad y la manera en que funcionan.</p> <p>Una vez que los integrantes saben en qué consiste un círculo de calidad se formarán nuevos grupos.</p>	<p>- Hojas de rotafolio - Marcadores</p> <p>- Hojas blancas - Plumas</p>	<p>20'</p> <p>10'</p>
	<p>Pedir a uno de los participantes que de lectura al objetivo. Y mencionar que esa será la meta que el taller debe alcanzar y que el éxito dependerá de todos.</p>		<p>5'</p>

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: SEGUNDO

HOJA No. 2

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
La importancia de la calidad en cualquier tipo de trabajo y las acciones que llevan a la excelencia en el servicio.	Se proyectará un video que habla de calidad y al introducir la pausa se explicará que este evento forma parte de la calidad en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Video</li> <li>- Monitor</li> </ul>	30'
Tratar de que los directores, administradores y coordinadores logren encontrar los puntos importantes para manejar a su personal y crearles un ambiente positivo para que entre todos se logre la excelencia en el servicio.	Retomar los puntos del video y preguntar qué elementos debemos de utilizar para mejorar la calidad en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja de rotafolio</li> <li>- Marcadores</li> </ul>	15'
	Dinámica "La bolsa mágica".	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una bolsa oscura</li> <li>- Todo tipo de cosas que sirvan para la dinámica.</li> </ul>	10'
	<b>RECESO</b>		15'
	El instructor hablará de la importancia que tiene trabajar en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotafolio</li> </ul>	10'
	Se pedirá a cada grupo ya formado, que cada uno indique cuáles son los obstáculos para formar un buen equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de rotafolio</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Masking Tape</li> </ul>	10'



## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: SEGUNDO

HOJA No. 3

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>Demostrar el valor de un enfoque estructurado para obtener concurrencia de opiniones en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Los directores, administradores y coordinadores deberán aportar a su trabajo una gran cantidad de aptitudes técnicas y relaciones humanas.</p>	<p>Se expondrá por cada equipo los problemas hallados y se tratará de llegar a un acuerdo.</p>	<p>- Hojas blancas</p>	<p>15'</p>
	<p>El instructor expondrá en qué consiste la toma de decisiones y la importancia de ellas.</p>	<p>- Rotafolio</p>	<p>10'</p>
	<p>Dinámica "Técnica de delfos".</p>	<p>- Un frasco con caramelos o similares</p>	<p>10'</p>
	<p>El instructor precisará y definirá los puntos o características personales más deseables de los administradores, coordinadores y directores.</p> <p>Los participantes se auto-analizaran para saber cuáles de los puntos mencionados les hacen falta para tener bajo control a su personal.</p>	<p>- Rotafolio</p> <p>- Hojas blancas</p> <p>- Plumas</p>	<p>10'</p>

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: SEGUNDO

HOJA No. 4

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
	<p>Se darán alternativas de solución para los problemas encontrados.</p> <p>Se leerán los acuerdos tomados durante ese día y se despedirá de forma cortez a los participantes.</p>		<p>10'</p> <p>5'</p>

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: TERCERO

HOJA No. 1

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Buscar metas hacia las cuales deben estar orientados sus planes y acciones.	Después de haber dado un saludo de bienvenida, el instructor definirá porqué las metas deben establecerse antes de los planes.	- Rotafolio	15'
Observar quién de los participantes dirige al grupo y de qué manera, para detectar líderes.	El instructor para reafirmar si fue entendido el tema, pedirá a los participantes que se formen en pequeños grupos y cada uno de los grupos exponga una meta.  Se discutirá en forma breve lo expuesto por equipo y se llevará a una planeación rápida.	- Hojas para rotafolio - Marcadores - Masking Tape	10'  10'
Comprobar cómo se trabaja en equipo y cómo se manifiesta el liderazgo y la cooperación	Dinámica "La Pirámide"	- Pegamento, abatelenguas, confeti, platos, vasos desechables, etc., todo material que pueda ser utilizado.	10'
Analizar la resistencia del empleado a los controles, explicar algunas formas de reducirlas	El instructor dirá el propósito fundamental de la función de control y los roles del personal a quien está dirigiendo el curso.	- Rotafolio	15'

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: TERCERO

HOJA No. 2

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>Hacer énfasis en que los buenos controles se basan en estándares de desempeños confiables y alcanzables.</p>	<p>El instructor hará preguntas abiertas a los participantes para confirmar si hubo comprensión.</p>		10'
	<p>El instructor definirá a través de diapositivas que los objetivos del control son: La calidad, el tiempo, el material y el desempeño del empleado.</p>	- Diapositivas	15'
	<p>El instructor contestará preguntas dirigidas de la exposición anterior.</p>		15'
	<p><b>RECESO</b></p>		15'
	<p>El instructor dirá los puntos específicos de cómo reducir la resistencia del trabajador a los controles.</p>		10'

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: TERCERO

HOJA No. 3

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
	Se interrogará a los participantes sobre qué es específicamente un problema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas blancas o de rotafolio.</li> <li>- Marcadores</li> </ul>	5'
	Después de haber obtenido las respuestas de los participantes el instructor reafirmará o especificará qué es un problema y qué la causa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotafolio</li> </ul>	10'
Inculcar a los participantes la costumbre de hacer buenas preguntas	Dinamica "La camisa desgarrada"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una camisa o blusa cortada o desgarrada en lugares que no se vean</li> </ul>	10'
Hacer hincapié de la importancia que tiene la motivación en los empleados.	El instructor hablará de cómo identificar los elementos que fundamentan el sistema de trabajo centrado en las personas, cuando se incorporan al proceso del mismo y mejorar la calidad de la vida laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotafolio</li> </ul>	15'
	El instructor se dirigirá a los participantes para que se discuta sobre los métodos de motivación que éstos aplican a sus empleados.		15'

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: TERCERO

HOJA No. 4

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>Dar a los asistentes la oportunidad de comentar cuáles son los factores que motivan a los empleados.</p>	<p>Dinámica ¿Qué desean las personas de su trabajo?</p>	<p>- Copias suficientes del formulario citado</p>	<p>20</p>
	<p>Se realizarán preguntas para discusión, para observar cuáles son los conceptos de mayor importancia.</p>	<p>- Hojas con preguntas y lápices o plumas</p>	<p>20'</p>
	<p>El instructor dirá las conclusiones a las que se llegó y despedirá como los días anteriores a los asistentes recordándoles la importancia de su participación al día siguiente.</p>		<p>20'</p>

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: CUARTO

HOJA No. 1

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>“El Arte de Liderazgo”</p> <p>Reconocer los diferentes estilos de liderazgo.</p>	<p>Después de dar la bienvenida a los participantes el instructor hablará sobre los aspectos y definición de liderazgo.</p>	<p>- Rotafolio</p> <p>- Diapositivas</p>	30'
	<p>Los participantes serán capaces de reconocer a los líderes naturales existentes en sus unidades con los datos que el instructor les otorgue.</p>		<p>Se formarán grupos pequeños para que se discuta sobre los posibles líderes que existen en su unidades.</p>
<p>Ilustrar los criterios pertinentes y los no aplicables que se utilizan para jugar a las personas que han de ocupar puestos de líder o de subordinado.</p>	<p>El instructor preguntará a los participantes que se entiende por “Estilo de Liderazgo”.</p>	<p>- Tarjetas de 3 x 5.</p>	20'
	<p>Dinámica “Escoja a su Jefe o Subordinado”.</p>		20'
	<p>El instructor realizará preguntas a los sujetos para discutir sobre la dinámica realizada.</p>		15'
	<p>Una vez llevada a cabo la discusión el instructor dirá cual estilo de liderazgo que da mejores resultados</p>	<p>- Rotafolio</p>	25'

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: CUARTO

HOJA No. 2

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
	<b>RECESO</b>		15'
La importancia de observar un ambiente con sagacidad y diferenciar entre observación y deducción.	Dinámica "Jugar al Detective".		20'
Los directores y/o administradores podrán atraer y mantener valiosos seguidores a través de la motivación.	El instructor hablará sobre la relación que tiene la personalidad con el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Gises</li> </ul>	15'
	Los participantes se agruparán en grupos pequeños y se asignará un observador por grupo para que él descubra al líder de su grupo (teniendo por discusión un tema X )		30'
	El instructor pasará a cada uno de los observadores para que diga cómo definió al líder de su grupo.		20'



# CARTA DESCRIPTIVA

DIA: CUARTO

HOJA No. 3

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
	<p>El instructor reafirmará o dará conceptos claves sobre el liderazgo y la importancia de éste</p> <p>Se despedirá al grupo de manera cortés y se les invitará para el día de mañana.</p>		<p>15'</p> <p>5'</p>

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: QUINTO

HOJA No. 1

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>“Desarrollo de la Efectividad”                      Describir el proceso de organizar y sus resultados, así como diferenciar entre las organizaciones formales e informarles y analizar la relación del proceso organizacional con la cadena de mando y explicar el concepto de desarrollo organizacional.</p>	<p>El instructor dará la bienvenida a los participantes y les hablará de la importancia de organizar para lograr la efectividad y el éxito del trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotafolio</li> <li>- Pizarrón</li> <li>- Marcador</li> <li>- Gises</li> </ul>	<p>30'</p>
<p>Estimular a los participantes a aprender nuevos modos de pensar.</p>	<p>Dinámica “La pelota de golf”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una pelota pequeña</li> <li>- Una bolsa de papel</li> <li>- Una caja de cerillos</li> </ul>	<p>10'</p>
<p>Hacer énfasis en los factores de la efectividad tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>	<p>El instructor dirá algunas preguntas de discusión que serán contestadas por los equipos ya formados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Gises</li> </ul>	<p>20'</p>
	<p>Los participantes asignarán a uno de ellos para dar lectura a sus respuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas blancas</li> <li>- Plumas</li> </ul>	<p>10'</p>
	<p>El instructor hablará de manera precisa sobre la planeación, como condición básica de la</p>	<p>Rotafolio</p>	<p>30'</p>

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: QUINTO

HOJA No. 2

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>Demostrar que la información transmitida pierde gran parte de su contenido cuando pasa por varios canales.</p>	<p>efectividad así como control y la dirección.</p>	<p>- Rotafolio</p>	<p>30'</p>
	<p><b>RECESO</b></p>		
	<p>Dinámica "Transmisión de Información".</p>	<p>- Un artículo breve de un periódico o revista.</p>	<p>15'</p>
	<p>Una vez realizada la dinámica se discutirá la importancia de la comunicación para la excelencia, calidad y unidad de grupo.</p>		<p>10'</p>
	<p>El instructor hablará sobre los modelos, tipos y elementos de la comunicación.</p>	<p>- Rotafolio.</p>	<p>30'</p>
<p>El instructor hará preguntas para reafirmar lo expuesto.</p>		<p>20'</p>	
		<p>15'</p>	

## CARTA DESCRIPTIVA

DIA: QUINTO

HOJA No. 3

TEMA Y/O OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
<p>Hacer que los participantes se sientan como parte de la empresa a través del trabajo en equipo en donde sus miembros comprenderán tanto la dinámica de dicho trabajo como las dimensiones básicas a la luz de las cuales se puede medir el rendimiento del grupo, destacando la importancia de una buena comunicación.</p>	<p>Dinámica "La no comunicación"</p>		<p>15'</p>
	<p>El instructor dirá en qué consiste la comunicación en la organización y qué se comunica al trabajador.</p>	<p>- Rotafolio - Acetatos</p>	<p>20'</p>
	<p>Palabras de agradecimiento a los participantes por el fin de curso y entrega de constancias.</p>		<p>5'</p>

**ANEXO**

**MANUAL DEL TALLER**

**LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO DE SALUD EN EL  
ESTADO DE MEXICO**

## **A LOS PARTICIPANTES**

Tú eres un ser capaz, el primer compromiso vital que tienes es crecer como ser humano, desarrollando tu potencial en cada etapa de tu vida.

Crecer significa ser cada vez más grande en tu interior para poder enviar respuestas de mayor calidad al exterior. Significa incrementar tu capacidad de darte y dar a los demás, de amarte y amar a tus semejantes, de actuar, decidir y crear.

Tú valor es infinito, por eso es importante tu participación en los momentos actuales.

Despierta, no te duermas, otro de tus compromisos vitales es construir y mantener la unión de quienes dependen de ti.

Los seres que confían en ti, solicitan de ti que los integres, que los unas, que formes una unidad, una gran familia con razones y objetivos que les permitan crecer juntos, apoyándose y comprendiéndose.

Asimismo, tú tienes que dar una razón para cada actividad que desarrolles por pequeña o rutinaria, aparente o insignificante que sea, adquiera un valor en relación a tus ideales y objetivos, como parte de un todo.

**GRACIAS**

**PATI Y ROCIO**

## INTRODUCCION

Como hecho concreto, la excelencia significa hacer bien las cosas, y en el contexto de la administración, el hacer bien las cosas tiene múltiples implicaciones. Por principio de cuentas, el reto del administrador y/o el director consiste en lograr objetivos precisos de la institución utilizando una serie de recursos, es decir, lograr una adecuación óptima de medios y fines.

Dado que la excelencia implica la consecución de resultados en tiempo, cantidad, calidad y eficiencia; la autoridad que pretende ser excelente debe considerar el comportamiento del proceso de producción de su área u organización, considerando tanto los factores técnico-administrativo como el comportamiento humano de la organización.

El organismo que dirijan debe ser funcional y mantener una corriente constante de responsabilidades, que haga posible la existencia de un programa eficaz.

El éxito que se puede llegar a tener depende del grado en que se considere a la dirección como una función colectiva, y por lo tanto, del nivel de participación concedido a los subordinados.



## 1.- ¿QUE ES LA EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS DE SALUD?

La excelencia no es otra cosa que adoptar una nueva conducta donde constantemente y en forma auténtica, se piense en el paciente, en favorecerlo, en escucharlo y en respetarlo.

La excelencia es una forma de vida que adoptan las empresas o instituciones si se lo proponen y que consiste en estar permanentemente detectando aquellos errores (o falacias), que pueden estar alterando la calidad que espera el cliente.

Es una nueva herramienta de gestión que propone el logro de la optimización institucional y empresarial a partir de la participación de todos sus componentes.

## 2.- ¿COMO SE LOGRA LA EXCELENCIA?

Una condición indispensable para lograr la excelencia es tomar esta iniciativa no como un “programa” que empieza y termina, sino como un “proceso” el cual tiene un principio pero no un fin. Para lograr mantener este proceso es importante que exista una debida orientación y sea alimentada con nuevas herramientas y constante retroalimentación. Es decir que el éxito depende de que sea tomada como una forma de vida, y que en consecuencia no se le tome como una “moda más”.

Es por eso que la excelencia necesita para desarrollarse adecuadamente, tanto gente capaz de hacer lo que hace como gente identificada con la institución.

### 3.- ¿COMO HACER QUE FUNCIONE LA EXCELENCIA?

Hacer que cada componente de la organización, cualquiera que sea su responsabilidad, se aboque totalmente y con la mejor actitud a su tarea.

Asimismo se debe dedicar a subsanar situaciones anómalas existentes. La forma de hacerlo consiste en que el superior jerárquico del grupo convoque a todo el grupo y les plantee la necesidad de trabajar en pos de la institución, compartiendo ideas entre todos.

La excelencia cree en la capacidad de todos y no sólo en algunas, razón por la cual una institución que se propone llegar a ser mejor debe tener un clima de innovación generalizada en todos sus componentes.

Transformar hombres rutinarios en “hombres innovadores” es todo un desafío, pero posible con esfuerzos ya que ser innovador no es un rasgo de la personalidad, sino que es una conducta. Y es sabido que todas las conductas humanas son modificadas.

### 4.- ¿CON QUE DEBEMOS CONTAR PARA LOGRAR LA EXCELENCIA?

Con capacidad de adaptación al cambio, así como hombres que estén permanentemente pensando en reparar lo desviado, en mejorar lo mejorable y sobre todo es imprescindible creer que la calidad la hacen todos.

### 5.- ¿PERO QUE ES LA CALIDAD?

Es una medida del grado en el que un proceso, producto o servicio se ajusta a los requisitos que han sido establecidos para ellos. Esto significa que la calidad no es sólo

un término descriptivo; para tener significado, la calidad es definida en términos altamente específicos. La calidad debe ser vista como un proceso y no como un programa o proyecto, tiene principio pero no fin.

La calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente a través de utilizar adecuadamente los factores humanos, económico, administrativos y técnicos.

Es también crear constancia de propósito hacia el mejoramiento del servicio, con la meta de ser competitivo.

#### 6.- ¿COMO DEBEMOS ENTENDER A LA CALIDAD?

Como un proceso que nunca termina, que continúa siempre, que no comienza un día y termina el siguiente.

Asimismo la calidad no sucede, debe hacerse que suceda. Requiere de confianza y disciplina. Debemos para entenderla comprometernos en el proceso de calidad a través de hacer de ella algo más que una política.

Se logra por la aplicación y el acto. La calidad debe ser algo personal y requiere de un compromiso personal.

La participación es un extremo importante pero no sucede de la noche a la mañana: Es por ello que debemos dar la impresión de que nuestro compromiso durará para siempre.

Es indispensable hacer todos los esfuerzos para que la calidad no sólo sea comprendida sino también sentida. Todos los altos dirigentes deben compartir la responsabilidad de establecer una apreciación para la calidad entre todos los empleados.

### 7.- ¿QUE HACER PARA QUE FUNCIONE LA CALIDAD?

Lo primero de todo sería aclarar que la consecución de la calidad no depende de una sola persona o de un sólo departamento.

Se debe contar con un liderazgo juicioso, una alta motivación, un compromiso inquebrante, una actitud positiva, un adiestramiento adecuado y sobre todo, la implantación de los círculos de calidad.

### 8.- ¿COMO INCREMENTAR EL INTERES PERSONAL POR LA CALIDAD?

Para que un trabajador sea consciente de lo importante que es la calidad para lograr la excelencia, empiece desde el primer día a subrayar la importancia de la calidad tanto como la del rendimiento. Haga hincapié en que los dos deben ir a la par en su institución. Siempre que le muestre usted a un trabajador cómo hacer una tarea, sea específico a qué clase de trabajo es aceptable y cual no cubra las especificaciones. Procure dar a sus subordinados las pequeñas mañas del oficio que ayudan a facilitar el logro de la calidad.

Asimismo haga saber a los empleados que la calidad depende de un compromiso total y la participación máxima de toda la organización.

Haga sentir importante a todos los que están bajo sus órdenes.

Ahora bien, para poder seguir entendiendo a la calidad como parte importante de la excelencia, se han formado grupos llamados "círculos de calidad" que en la década de los 60 eran llamados "comités de cero defectos".

#### 9.- ¿QUE SON LOS CIRCULOS DE CALIDAD?

Es un grupo de personas que se reúnen periódicamente y voluntariamente con el fin de identificar, analizar y resolver los problemas de su área laboral y mejorar la calidad de su trabajo. Un círculo promueve el cambio y el desarrollo de todos los trabajadores y fomenta la participación.

Se denomina círculos de calidad debido a que sus diferentes finalidades están vinculadas en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los individuos y de los grupos, tanto como de los servicios.

#### 10.- ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD?

- Promover el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración.
- Reducir los errores y mejorar la calidad.
- Fomentar mayor participación en el trabajo.
- Desarrollar habilidades para resolver problemas.
- Crear la actitud para prevenir los problemas.
- Desarrollar buenas relaciones entre jefes y subordinados.
- Promover el desarrollo personal y grupal.
- Promover la reducción de costo de operación y el cuidado de los recursos del instituto.

### 11.- ¿QUIENES SON LOS INTEGRANTES DE UN CIRCULO DE CALIDAD?

Son personas que pertenecen a la misma área de trabajo o desempeñen labores similares, cuyo fin es conocer bien los problemas y aportar las soluciones adecuadas.

El número ideal de personas que deben integrar este grupo son 7 ú 8 aunque el número puede variar de un mínimo de 4 ó un máximo de 15.

Los círculos de calidad requieren desde un principio de la participación y del apoyo de toda la institución como también de la promoción y el auspicio incondicional de su labor.

### 12.- ¿PERO COMO LOGRAR FORMAR UN CIRCULO DE CALIDAD?

A través de la experiencia y el tiempo, para que suceda debe haber una metodología que pueda ser seguida sistemáticamente por todos los miembros de la organización.

Asimismo es importante para formar un círculo de calidad contar con un buen líder y una gran comunicación.

### 13.- ¿ENTONCES QUE SE NECESITA PARA QUE LOS CIRCULOS DE CALIDAD LOGREN QUE SE IMPLANTE LA EXCELENCIA CON EFECTIVIDAD?

Para lograr un mejoramiento a largo plazo y constante es necesario que los altos mandos tengan un papel activo y participativo. Además de examinar la integración del control de calidad al mejoramiento continuo de la calidad.

14.- ¿CUAL ES EL RETO MÁS GRANDE EN LA IMPLANTACION DE LA EXCELENCIA?

La respuesta es que somos nosotros, los que dirigimos, quienes presentamos los más grandes retos a la implantación de la excelencia.

El reto más grande de implantar la excelencia es el de convertir a los directivos...**especialmente a los altos mandos...** en líderes.

15.- ¿QUE ES EL LIDERAZGO?

Es la habilidad de lograr que las personas lo sigan a uno y que hagan voluntariamente las cosas que uno ordena.

Pero ser líder no significa controlar sino más bien conducir ó mostrar el camino.

El liderazgo se apoya en poder proporcionar una conducción que satisfaga las necesidades motivacionales de otros.

16.- ¿QUE HABILIDADES PERSONALES REQUIERE EL LIDERAZGO?

- Ser entrenador-maestro.
- Guiar con el ejemplo.
- Ser buen oyente.
- Tener integridad.
- Apreciar los valores humanos.
- Ser flexible.

- Ser orientador.
- Practicar las comunicaciones abiertas.
- Ser persuasivo.
- Ser honesto.
- Tener la capacidad de delegar.
- Confiar en los demás.
- Ser autodisciplinados.
- Tener influencia en los demás.
- Provocar en otras personas el deseo de cooperar.
- Saber reconocer el esfuerzo de los demás.

#### 17.- ¿COMO SE RELACIONAN LA MOTIVACION Y EL LIDERAZGO?

La motivación es la capacidad que surge en un individuo para una necesidad, estas necesidades cubren una amplia gama, desde la sobrevivencia y seguridad hasta la autoestima y relación, y desde la del logro hasta la afiliación y poder.

El líder tiene éxito cuando primero comprende las necesidades de sus subordinados y luego aplica la persuasión y la influencia para demostrarles que obtendrán la mayor satisfacción si siguen sus instrucciones.



#### 18.- ¿CUANTAS CLASES DE LIDER EXISTEN?

Existen un sinfín de clases de liderazgo pero es esta ocasión hablaremos de los estilos más tradicionales que son:

**EL LIDER DURO:** Por su actitud parece mirar al grupo “desde arriba”, exhibe continuamente su autoridad. Ejerce fuerte presión y basa su conducción en el estricto y permanente control.

**EL LIDER BLANDO:** No es clara su posición frente al grupo. Más bien no está frente a él, está por debajo, como escondido. Crecen las individualidades más que el grupo, porque él no es un integrador. No conduce a nada, ni ejerce ningún tipo de autoridad, por temor, propicia inseguridad ó porque no le interesa ejercerla. La disciplina se distorsiona.

**LIDER FIRME O DEMOCRATICO:** Está “entre el grupo”, ni arriba ni abajo. Analiza opciones, consulta y recaba ideas de las personas que supervisa. Los reconoce como personas pensantes y capaces, tanto o más que él. Esto promueve la participación y un buen trabajo en equipo.

#### 19.- ¿QUE TIPO DE LIDERES SE NECESITA PARA LOGRAR LA EXCELENCIA?

Se necesitan líderes que espontáneamente y por real convencimiento, propicien el crecimiento de todos los componentes del grupo, y que a su vez tengan la capacidad de

aceptar esa participación, con la madurez y la seguridad suficiente. Así como fomentar una comunicación completa.

#### 20.- ¿PERO QUE ES LA COMUNICACIÓN?

Es un proceso de interacción social mediante el cual se conocen e intercambian experiencias, emociones, ideas, creencias y sentimientos. Por consiguiente, la comunicación es soporte de su desarrollo emocional, social, económico, político y cultural.

Sin embargo, no siempre es fácil comunicarse pues frecuentemente surgen barreras, para superar estos obstáculos es necesario dejar de considerar el proceso comunicativo como un fin en sí mismo y entenderlo como un medio que ayuda al hombre a conseguir no sólo sus metas individuales, sino también los objetivos del grupo.

#### 21.- ¿QUE IMPORTANCIA TIENE LA COMUNICACION?

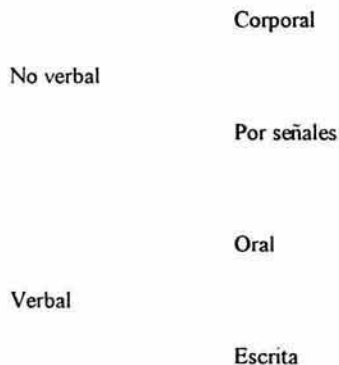
Es sumamente importante ya que de ésta depende en gran medida la funcionalidad de la institución y la satisfacción personal de quien en ella labora.

La comunicación es el fluido vital de las organizaciones; si estos fluidos se eliminaran no habría organización. En el ISEM, la comunicación penetra en todas sus actividades, integra las unidades administrativas y a través de ella, el personal asume su responsabilidad laboral.

Comunicar no es sólo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas. La comunicación tiene por objetivo suscitar una respuesta, conducta específica en otros, por parte de una persona ó un grupo determinado.

## 22.- TIPOS DE COMUNICACION

Según Sócrates la comunicación se divide en:



La comunicación corporal es aquella que se da a través de los movimientos faciales, de las manos, la postura, la modulación de la voz, los objetivos, el tiempo y el espacio.

La comunicación a través de señales se establecen mediante sonidos y símbolos.

La comunicación verbal es la que se dá por medio del lenguaje y se subdivide en:

- a) La llamada cara a cara, que se efectúa entre dos ó más personas en un lugar determinado.
- b) La que se realiza a través de aparatos como: Teléfono, grabadoras, magna voz, etcétera.

La comunicación escrita ofrece mayores dificultades que la oral, ya que el signatario no sabe hasta qué grado se comprende ó se aceptó su mensaje, y sólo en los casos en que hay contestación recibe la retroalimentación correspondiente.

Entre las comunicaciones escritas es una institución se encuentran los oficios, las circulares, los telegramas, los telex, los memorándums, los boletines, los manuales, los folletos, los expedientes clínicos, las revistas y otros impresos.

### 23.- ¿QUE SE PUEDE HACER PARA NO ALTERAR LA COMUNICACION?

Para lograr una comunicación eficaz es necesario analizar cada caso en particular antes de tomar una decisión y para eso es importante que se utilice la retroalimentación mediante:

- La observación.
- La comprobación.
- La supresión de intermediarios.
- Sensibilizar a quien recibe el mensaje.
- Dar el mensaje en el momento más propicio.
- Evitar ruidos físicos.
- Ajustar la forma de expresar el mensaje.
- Presentar información de modo que interese al receptor.
- Emplear lenguaje sencillo, claro y directo.

De esta forma podemos entender que la comunicación es un punto elemental de la excelencia.

Por último es importante recordar que todos los pasos a seguir para lograr la excelencia se darán siempre y cuando nos comprometemos de manera personal para obtener el propósito. Debe ser reconocido como una tarea de la que todos somos responsables, no como algo que está delegado a otra área... y después se olvida.