



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES
PÚBLICAS Y PRIVADAS**

PROGRAMA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA
ATENCIÓN DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE
URGENCIAS, DEL HOSPITAL GENERAL REGIONAL
No. 72 DEL INSTITUTO MEXICANO DEL
SEGURO SOCIAL.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

DANIEL RODRIGUEZ OVALLE

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA B
MEXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Calidad de las organizaciones públicas y privadas
Programa para mejorar la calidad de la atención del personal del servicio de
urgencias, del Hospital General Regional # 72 del Instituto Mexicano del
Seguro Social.

que presenta el pasante Daniel Rodríguez Ovalle
con número de cuenta: 064294667 para obtener el título de
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Febrero de 2002.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u></u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u></u>
<u>III</u>	<u>Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez</u>	<u></u>

DEDICATORIAS.

A DIOS.

Por haberme dado la vida, guiarme por este difícil camino, tener fe y esperanza en todo momento, demostrarme su gran amor, cariño y comprensión, darme fuerza, tenacidad y sabiduría e iluminar en todo momento mi vida para brincar todos los obstáculos ¡gracias por tu gran amor!

A MIS PADRES.

Porque a pesar de toda adversidad me impulsaron y me dieron una educación, por haberme dado esta vida, por creer en mi, porque a pesar de que fuimos una gran familia nunca hubo comparaciones entre un Licenciado, un Médico y un comerciante, por habernos enseñado a luchar, trabajar y nunca darse por vencido, por su ternura comprensión y cariño demostrado a cada momento que con el apoyo de ellos al fin he alcanzado un objetivo en mi vida ¡gracias mamá, gracias papá que dios los bendiga por siempre!

A MIS HERMANOS.

Por apoyarme en todo momento, en especial a mis hermanos el Dr. Héctor Rodríguez, el Lic. David Federico al Sr. Miguel Angel, a mis hermanas y a mi primo el Dr. Armando Ovalle, que siempre nos ha visto como hermano, que nos ha dado el ejemplo y que siempre a creído en nosotros, gracias al ejemplo de todos y cada uno de ellos, su motivación y recordarme que no hay barreras para alcanzar una meta más.

A LA UNAM.

Por permitirme ser parte de ella y compartir el espíritu universitario orgullosamente, porque su lema inspira una gran responsabilidad y compromiso en todo momento ¡gracias!

¡Por mi raza hablara mi espíritu!

A FES CUAUTITLAN.

Por cobijarme en su seno, preparado y proporcionado los conocimientos necesarios que me permiten desarrollarme tanto personal como profesionalmente.

A MIRIAM MARTINEZ SANCHEZ.

Se que a ti te debo mucho de ésta felicidad, gracias a tus consejos he dado un paso más en mi vida, este logro es parte tuyo ya que, me impulsaste a seguir adelante y esto es lo más valioso y maravilloso que me enseñaste, gracias por creer en mi, por el amor y cariño que me brindaste, siempre mi corazón, mi amor y mi pensamiento estarán a tu lado.

¡Gracias, siempre te amare mi amor!

A RITA LUCIA GRANADOS SHIROMA.

Hay personas que logran cambiar en forma positiva a cualquier persona, porque lo ayudan y lo impulsan en su vida laboral y personal, siempre ha dado ejemplo de perseverancia, lucha y una amistad sincera, usted le ha demostrado a mucha gente el valor de enfrentar toda adversidad y este ejemplo es lo más valioso y demuestra que todo es realizable si uno quiere.

Mi amistad y mi agradecimiento son y serán sinceros siempre para usted.

¡Gracias!

A MIS AMIGOS.

Quiero agradecer a mi amigo y maestro el Lic. Sergio Ortega Campos que me apoyo y me guió en este camino, para él mi amistad y mi agradecimiento será para siempre.

Y a todos mis compañeros de trabajo que creyeron en mi en especial a:

C. Irma Machuca Sánchez.

C. Leticia López Morones.

Ing. Angélica del Moral.

Sr. Arturo Soteno.

Lic. Concepción Ramírez Najera

A MIS ASESORES.

Lic. Celia Rodríguez Chávez.

Lic. Jesús Alberto Viveros Pérez.

Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez.

Que tan amablemente y acertadamente dirigieron mi trabajo, y por el apoyo demostrado en todo momento para la realización del mismo, mi más sincera gratitud, amistad y respeto.....!gracias;

INDICE

Protocolo.....	pag 1
Introducción.....	3

Capitulo I Administración.

1.1. Concepto de Administración.....	5
1.2. Objetivo de la Administración.....	7
1.3. Características de la Administración.....	8
1.4. Importancia de la Administración en las Organizaciones.....	9
1.5. Principios de la Administración.....	10
1.5.1. Principios Administrativos.....	11
1.6. El Proceso Administrativo.....	13
1.7. Relación entre Administración y Recursos Humanos.....	15
1.7.1. Actividades de Administración de Recursos Humanos.....	16
1.7.2. Elementos del departamento de Recursos Humanos.....	17

Capitulo II Capacitación.

2.1. Concepto de capacitación.....	22
2.2. Objetivos de la capacitación.....	24
2.3. Proceso de capacitación.....	27
2.4. Importancia de la capacitación.....	29
2.5. Principios de aprendizaje.....	31
2.6. Desarrollo de los Recursos Humanos.....	35
2.7. Evaluación de la capacitación y el desarrollo.....	35

Capitulo III Calidad.

3.1. Calidad.....	38
3.2. Importancia de la calidad en las organizaciones.....	40
3.3. Objetivo de la calidad.....	42
3.4. Teorías de calidad.....	42
3.5. Los círculos de calidad.....	48
3.6. Propósitos de los círculos de calidad.....	49
3.7. Principios y condiciones de los círculos de calidad.....	50

3.8. Objetivo y Misión de los círculos de calidad.....	50
3.8.1. Objetivos de los círculos de calidad.....	51
3.8.2. Misión de los círculos de calidad en unidades hospitalarias.....	51

Capitulo IV Seguridad Social.

4.1. Concepto e importancia de la Seguridad Social.....	52
4.1.1. Sector Salud.....	54
4.2. Concepto y Clasificación de las unidades de servicio médico.....	57
4.2.1. Organización del Hospital General Regional.....	57
4.2.2. Hospital General Regional.....	58
4.2.3. Organización de una Unidad de Servicios médicos Hospitalaria.....	60
4.2.4. Organigrama de un Hospital.....	61
4.3. Detección de Necesidades.....	62
4.3.1. La Atención al derechohabiente.....	63
4.3.2. El derechohabiente del I.M.S.S.....	63
4.3.3. Como maneja el I.M.S.S. las expectativas de sus derechohabientes.....	64
4.3.4. Resultados Institucionales.....	64
4.4. Situación Base del caso práctico.....	65
4.4.1. Detección de necesidades de capacitación.....	66
4.4.2. Determinación de la muestra.....	66
4.4.3. Resultados de la encuesta realizada por autoridades del Hospital.....	67
4.4.4. Resultados de la encuesta realizada en el área de urgencias.....	70
4.4.5. Resultados obtenidos por observación directa.....	76
4.5. Propuesta.....	76
4.5.1. Diseño del Programa.....	77
4.5.2. Definición de los temas de estudio.....	78
4.5.3. Selección de Métodos y Material.....	79
4.5.4. Selección de Métodos y técnicas de enseñanza.....	80
4.6. Propuesta de Evaluación del Programa.....	81
Conclusiones.....	82
Bibliografía.....	84

PROTOCOLO

Título

Programa para mejorar la calidad de la atención del personal del servicio de urgencias, del Hospital General Regional # 72 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Objetivo General.

En la actualidad el tiempo de espera para que el paciente reciba del Hospital General Regional # 72, el servicio de urgencias es muy dilatado.

Se propone reducir tiempos de espera maximizando todos los recursos disponibles y lo cual significara hacerlo con mayor calidad.

Objetivo Particular.

Aplicar herramientas básicas para preparar y capacitar al personal de urgencias del Hospital. General.Regional. # 72, creando mejores normas y procedimientos de trabajo.

Lo que se busca con la capacitación del personal de urgencias, es ser más competitivo y ofrecer un servicio de calidad al derechohabiente.

Justificación.

Esta investigación se realiza de acuerdo al grado de insatisfacción mostrada por el derechohabiente al acudir a dicho servicio y no tener un trato de calidad por falta de capacitación en el personal. Otra de las problemáticas es la pérdida de tiempo en atención y la postergación de citas ante un médico especialista por un período demasiado largo.

Se pretende así poder proporcionar un mejor trato al derechohabiente, en el departamento de urgencias.

Planteamiento del Problema.

En la actualidad el servicio de urgencias del H.G.R. # 72 muestra un deterioro en su calidad, esto ha motivado quejas y reclamos del derecho habiente al solicitar el servicio.

Lo que se manifiesta en inconformidad del derechohabiente hacia todo el personal de esta área en específico, ya que se ha detectado que dicho personal no se encuentra debidamente capacitado para dar solución a tal problemática.

Hipótesis.

El mal servicio al derechohabiente es probable se deba a la falta de capacitación y a la no existencia de programas para fomentar la calidad, en el personal del hospital.

La mala selección y la nula capacitación ha creado que el trato y el servicio prestado al derecho habiente no satisfagan las necesidades mínimas, por no contar con gente comprometida y motivada para la realización de su trabajo.

Introducción.

Hoy en día hablar sobre capacitación en una empresa es ser una organización que busca dar calidad en los bienes y servicios que presta a la comunidad.

La capacitación es un instrumento fundamental del desarrollo de cada organización para permitir ofrecer bienes y servicios con calidad, y generar programas y proyectos encaminados a eficientar al máximo los recursos humanos, materiales y técnicos con los que se cuenta para proporcionar un mejor servicio.

Tanto el sector público como privado, requieren de personal cada vez más capacitado y especializado, con mayor vocación de servicio que apoye con eficiencia las labores desempeñadas para el logro de objetivos y metas de la organización, en el ámbito nacional.

Una de las mayores disyuntivas a las que se ha enfrentado el ser humano, es distinguir cuando ésta bien o mal, la Administración en este caso no ha sido la excepción y es por ello que se han creado principios que rigen el ejercicio de la profesión para garantizar que ésta se desarrolle correctamente y en su caso identificar posibles deficiencias para una mejor adecuación.

El primer capítulo se refiere a la aplicación de los conceptos y principios que deben de regir a cualquier empresa para su mejor Administración, su desarrollo y un mejor desempeño, tanto de las organizaciones del sector público como privado.

En el segundo capítulo se tocan aspectos básicos que debe de seguir cualquier organismo, para lograr una labor acertada de su personal, tomando en cuenta las técnicas y métodos que influyen en un cambio de actitud de su planta laboral, esto con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas establecidos en la planeación.

Por otra parte la calidad como área de la Administración también a establecido técnicas, procedimientos y normas que regulan su función estando dirigidas estas últimas a tres aspectos básicos que son:

***Cómo debe de ser la Calidad.**

***Cómo debe ejecutarse la Calidad.**

***Cómo debe rendirse la información de Calidad.**

Las normas de calidad van encaminadas a garantizar la calidad total de cualquier organismo, ya que permiten un mejor desarrollo integral para alcanzar la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa ya sea ésta industrial, comercial y de servicio.

La presente investigación se realizó sobre la base de un problema detectado en el H.G.R. # 72, en su servicio de urgencias por falta de programas de capacitación adecuados para proporcionar una mejor atención, y así dar posibles soluciones tomando en consideración la información recabada en la empresa.

Por lo que en el capítulo cuatro se presenta una propuesta para mejorar el servicio de urgencias del Hospital General regional # 72 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Al final se presentan las conclusiones y puntos finales del presente trabajo.

CAPITULO 1

1.1. Concepto de Administración.

Antes de empezar a hablar sobre calidad, servicio al cliente, sistemas administrativos, programas, etc., resulta indispensable empezar por establecer el concepto de administración, para que con ello podamos ubicarnos en un campo específico del conocimiento.

La administración no es un derecho exclusivo de la dirección, es la técnica que busca la disciplina, y el aprovechamiento de los recursos de la organización, y se vale de varias herramientas y procedimientos.

¿ Que es administración?. Para determinarlo partiremos de su definición etimológica,

La cual nos establece que la palabra administración se forma de dos partes, “ ad ” lo cual quiere decir hacia, y de “ministre ” que significa subordinación con ello obtenemos como resultado hacia la subordinación, o mejor dicho, algo que esta bajo el mando de otro.

Esta definición etimológica no nos dice mucho, o al menos no nos da algo que podamos manejar de manera más completa, por ello se considera lo siguiente; la administración es un proceso a través del cual se busca integrar los recursos (humanos, materiales, técnicos y económicos) de una organización, con el propósito de lograr un objetivo.

Estudiando varios autores, se encuentra que definen a la administración con variados términos como, por ejemplo el autor Reyes Ponce menciona que, “ Es un conjunto de reglas para lograr maximizar las formas y los recursos de la estructura y manejar una organización social.”(1)

(1) Reyes Ponce Agustín “Administración de Empresas” (Teoría y Practica) Ed. Limusa 1995

Los autores George Terry y Stephan Franklin definen a la Administración como aquella. “ Que consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno, además que consiste en un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (2)

Los autores Harold Koontz y Cyrill O’ Donnell definen a la Administración como “El proceso que consiste en realizar una planeación, prevision, organización y control para determinar y alcanzar un objetivo utilizando todos los recursos disponibles. También se define a la administración como el medio de lograr que las cosas se realicen por medio de otros. (3)

Escrito lo anterior entonces podemos elaborar una definición con la cual podamos decir que la Administración es: La ciencia por medio de la cual se busca el manejo eficiente de los recursos (humanos, materiales, técnicos y económicos) que componen a una organización con la finalidad de lograr un objetivo común.

Peter Drucker dice: Eficiencia significa “hacer correctamente las cosas” y eficacia significa hacer las cosas correctas. De otra manera podemos decir que la eficacia consiste en lograr los objetivos, mientras que la eficiencia consiste en hacerlo con el uso racional de los recursos. También podemos definir eficiencia como: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Mientras que eficacia la definiríamos como: capacidad para determinar los objetivos apropiados.(4)

(2) George Terry y Stephan Franklin. “Principios de Administración” Ed.CECSA 1994

(3) Harold Koontz Cyrill O* Donell Wehrich, “Administración” Ed. Mc Graw Hill 1995

(4)Stoner James A.F. “Aministración”. Ed Pretince Hall, México, 1996

El hecho de determinar los objetivos de una manera “apropiada” se refiere a que estos deben de ser alcanzables y realistas, es decir que se puedan cumplir. La diferencia entre ambos conceptos radica en que la eficacia consiste en lograr los objetivos o metas determinadas, y la eficiencia consiste en lograr un fin haciendo rendir al máximo los recursos sin desperdiciarlos.

La productividad dentro de cualquier organismo ya sea este público como privado, es muy importante ya que, es una técnica aplicada a la administración para determinar si los objetivos establecidos en la planeación se están cumpliendo tomando en consideración el trabajo efectuado y el capital invertido en la empresa ya sea esta industrial, comercial o de servicio.

1.2.Objetivo de la Administración.

Hablar del objetivo de la administración es hablar de lo que la administración pretende lograr, la razón de ser. La administración es tan antigua como la humanidad misma. Desde que el ser humano comenzó a formar grupos muy sencillos para cazar o recolectar alimentos, hasta llegar a la organización más compleja como lo es el de una sociedad, aunque en la época moderna se desarrolla en forma sistemática.

El hombre es un ser social, por lo tanto el hecho de vivir en sociedad, en compañía con otros seres semejantes implica crear una organización, llámense tribus, clanes, civilizaciones, etc.

Dichos organismos sociales requieren (y siguen requiriendo) de reglas, normas, formas de asignar tareas específicas, establecer jerarquías, con ello formar un sistema de clases sociales, gobiernos, etc, y todo con una finalidad, la supervivencia.

“Entonces, podemos afirmar que el objetivo de la administración es el de coordinar y dirigir los esfuerzos y recursos de un grupo de individuos (organización)” y que mediante el uso de recursos, esfuerzos, se logre la satisfacción de las necesidades de la sociedad.(5)

(5) Anda Gutiérrez Cuauhtémoc. “Administración y Calidad”, Ed. Limusa, México, 1995

Con ello podemos decir que la administración es natural al ser humano como lo son sus necesidades básicas de subsistencia.

De acuerdo con la pirámide de las necesidades de Maslow, tenemos que un hombre necesita satisfacer una serie de necesidades como son las biológicas, las de subsistencia, las sociales, las de autorrealización, etc(6).

El motivo de organizarse se desprende precisamente de las necesidades sociales que tiene el ser humano.

1.3. Características de la Administración.

En lo que se refiere a las características de la administración podemos resumirlas en cuatro esencialmente: Universalidad de la administración, especificidad, unidad de temporal y unidad de jerarquía. Dichos principios los propone Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas". (7)

1. - La universalidad. Ésta característica se refiere a que la administración se va a dar en cualquier sitio en donde se encuentre un organismo social, ya que los mismos requieren de la coordinación de sus recursos. Podemos como organismos sociales a las empresas, a los partidos políticos, religiones, gobiernos, etc.

2. - La especificidad. Ésta se refiere al hecho de que la administración tiene un fin específico independientemente de que otras disciplinas la acompañen.

3. - Unidad temporal. Ésto consiste en el hecho de que el fenómeno administrativo se da continuamente en una organización, ya sea en todos o en algunos de sus departamentos.

(6) Colunga Dávila Carlos. "Administración para la Calidad", Ed. Panorama, México, 1995
(7) Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" (Teoría y Practica) op. cit.

4. - Unidad de jerarquía. Ésta característica nos indica que todos los individuos que tienen un puesto participan en la organización social en todos los grados y modalidades que se presentan.

Con esas características, podemos afirmar qué tan esencial se vuelve la Administración para el ser humano y qué tan importante resulta su aplicación.

Es importante también distinguir las características de la administración de los propios principios administrativos.

1.4. Importancia de la Administración en las organizaciones.

La administración es de gran importancia dentro de las organizaciones pero ¿Cuál es la razón de dicha afirmación?. La respuesta la podemos dar mencionando ciertas razones que nos establecerán la realidad de dicha aseveración.

Primeramente la característica de universalidad de la administración nos lleva a que la misma se va a dar en cualquier lugar que tenga un organismo social y en toda la actividad de dicho organismo.

Su importancia radica en el éxito de que cualquier organismo social depende de la buena administración que exista, y más aun del hecho que la disciplina administrativa, al adquirir un carácter científico, logre aumentar la productividad de las organizaciones.

En el caso de grandes empresas vemos que el contar con una administración más científica es vital, debido al tamaño y complejidad que existen en dichas organizaciones y que solo se desenvuelve mejor usando Administración.

En su contraparte tenemos que las empresas pequeñas y medianas se ven en la necesidad de lograr una competencia por medio del mejoramiento de su administración, realizando así un mejor manejo de recursos, los cuales suelen ser menores de los que las grandes empresas poseen.

Anteriormente manejamos el concepto de productividad, y es aquí donde se ve el importante papel que realiza la administración, ya que todas y cada una de las partes que forman la organización pueden aumentar su productividad dando como resultado mas eficiencia y un mejor desempeño de la organización.

Como ultima razón podemos decir que la importancia de la administración radica en el mejoramiento de todas las áreas productivas de cualquier empresa,

esto es a su oportuna aplicación para lograr todas y cada una de sus metas y objetivos.

Estas son algunas de las razones que debemos de tomar en cuenta para el manejo y la Administración de cualquier organización, ya sea esta una empresa que se dedica a una actividad de servicio social o comercial.

1.5. Principios de la Administración.

Los principios de la Administración también han sido formulados a partir de años de experiencia, de pruebas, etc. y las empresas que los emplean son capaces de lograr con más facilidad sus objetivos y evitar errores fundamentales en las actividades, los principios de administración, son verdades universales porque dan resultados homogéneos en cualquier circunstancia.

Se define, un principio administrativo como una “verdad fundamental o la acción que se cumple siempre,” esta declaración confirma que mejores resultados se esperan cuando se aplica el principio, se expresa el desarrollo de corrientes del pensamiento en la teoría y la práctica de la administración, son básicos y absolutos, establecidos y aceptados por muchas organizaciones de éxito, a continuación hace mención de cómo deben de ser efectuados los principios de Administración por los autores Harold Koontz y Cirill O'Donnell. (8)

“ A medida que se estudie a la administración se reconoce que los principios de ella deben ser”.

1. - Prácticos: Que quiere decir que pueden ser aplicados en cualquier momento de la vida de la organización y que serán apropiados.
2. - Pertinentes: A las formas generales de estructurar la organización.
3. - Congruentes: Adecuadas al conjunto de circunstancias que se presentan.
4. - Flexibles: Porque su aplicación habrá de tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones y que afectan la organización.

El uso de los principios de la administración tienen como finalidad, enfocar, desarrollar los procesos y procedimientos como clave de acción que deben emprenderse, sugerida por estos principios como consideración de la operación administrativa.

(8) Koontz O*Donnell Wehrich, “Administración” Ed. Mc Graw Hill 1995

1.5.1. Principios Administrativos.

Algunos de los principios administrativos fueron propuestos por Henri Fayol y son un total de 14, los cuales nos indican lo que a juicio del mismo Fayol, ayudarían a mejorar y fortalecer a la organización. Estos principios están citados en el libro "Administración" de David R. Hampton. (9)

1. - División del Trabajo. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran, al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades que se le asignan a un gerente.

2. - Autoridad. Es el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan valiéndose de premios y sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder a los resultados.

3. - Disciplina. Es la condición de obediencia y adhesión que resultan de la red del entendimiento explícito o implícito que se forma entre los empleados y el gerente.

4. - Unidad de mando. Cada empleado deberá de recibir órdenes de un solo supervisor o jefe.

5. - Unidad de dirección. Un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. - Subordinación de los intereses individuales a los generales. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y la pasión humana tienden a propiciar la búsqueda de los propios intereses y no los de la empresa. Es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos y otros dando el buen ejemplo.

7. - Remuneración del personal. Hay varios métodos de remuneración, pero los sueldos siempre reflejan las condiciones económicas.

8. -Centralización. Las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización y descentralización depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado de aprovechamiento al máximo de las capacidades de los empleados.

9. -Línea de autoridad. Es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de alta dirección hasta los empleados de mas bajo nivel.

10. -Orden. Es indispensable escoger bien el equipo y al personal, asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos.

11. -Equidad. La afabilidad y la equidad alentaran a los empleados para que trabajen bien y sean felices.

12. - Estabilidad en los puestos del personal. A veces se necesitan los cambios de las asignaciones de los empleados, pero si se dan con demasiada frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia.

13. - Iniciativa. Idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio, los gerentes deberán de dejar a un lado su vanidad personal y alentar a los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa.

14. - Espíritu de equipo. Se refiere aprender a trabajar en equipo.

Actualmente estos principios siguen vigentes, y el mismo proceso administrativo es un principio administrativo.

1.6. El Proceso Administrativo.

El principio administrativo es el resultado de la norma del estudio de las leyes administrativas de la aplicación universal. La Administración es ciencia por el principio de verdad Universal que se da en todo lugar y en todo momento y porque tiende al cumplimiento de los objetivos de una organización.

A continuación mencionan algunos procesos administrativos de varios autores en conclusión se dice que el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, el autor Reyes Ponce lo divide en dos fases: Mecánica y Dinámica.

Mecánica.

Previsión. Que voy hacer
Delimitar objetivos.
Revisión y Valoración.

Planeación. Que se va hacer.
(Planear a futuro)

Organización. Como se va hacer.

Dinámica.

Coordinación. Como se realiza.
(Organizar toda la Información).

Dirección. Como sé esta haciendo.
(Ver que se haga, y un mando para la acción).

Control. Que se hizo.
Como se ha realizado.
(Verificar resultados).

Administración es la disciplina que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Con esta definición se desprenden cuatro palabras que conforman en sí el proceso administrativo, si consideramos al proceso como: Método sistemático para manejar actividades.(10)

Fernández Arena propone tres etapas del proceso administrativo y estas son la planeación, implementación y control; Henri Fayol enumera cinco elementos los cuales son: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; Koontz O'Donnell en su libro "Principios de Administración", propone cinco elementos que son: Planeación, organización, integración, dirección y control.

Podemos decir que los objetivos son la razón de ser de una organización, hacia donde se dirige, algo que se desea alcanzar, son de carácter cualitativo; mientras que las metas que se desprenden de esos objetivos establecidos son de carácter cuantitativo. Un objetivo debe dividirse en varias metas, ya que estas son las que nos permitirán saber que tan lejos o cerca estamos de cumplir el objetivo en su totalidad.

(10) Reyes Ponce Agustín. Op. cit..

1.7. Relación entre Administración y Recursos Humanos.

Como consecuencia de la Revolución industrial se crea la necesidad de aplicar un orden en la Administración Científica, los inicios de las técnicas de administración al principio del siglo XX son desarrolladas por los autores Henry Fayol y Frederick Taylor de ahí se origina un estudio metódico de ella, y dentro de recursos humanos, el estudio de la psicología donde surge el desarrollo de áreas de selección y capacitación.

El objetivo de Recursos Humanos es el de conseguir, ubicar, desarrollar, y mantener al personal en la organización para cubrir las funciones básicas, de la organización como son: Mercadotecnia, Finanzas, Producción, y el propio departamento de Recursos Humanos.

El individuo es integrante de las organizaciones por la calidad de interacción entre individuos y grupos, crece la organización por la responsabilidad y mejoramiento de calidad de interacción de empresa e individuo.

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

El estudio de la administración de recursos humanos describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

Los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos según los autores Werther y Davis son:

Objetivos Sociales. La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no solamente faltan gravemente a su compromiso ético, si no que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.(11)

(11) Werther y Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos" Ed. Mc Graw Hill 1998.

Objetivos Corporativos. Saber reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos.

Objetivos Personales. La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

1.7.1. Actividades de administración de recursos humanos.

Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

Planeación. Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal.

A esa acción se le denomina planeación de recursos humanos.

Desarrollo. Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por eso que se requiere de la inducción y adiestramiento al puesto. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos al personal, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso.

Evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal.

Compensación. La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extra legales. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener un nivel alto de desempeño y satisfacción.

Control. Se aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficiencia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.(12)

1.7.2. Elementos del departamento de recursos humanos.

“ Por lo común un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

Objetivos de la Organización.

Actividades de Apoyo.

Objetivos. Sociales.

1. -Cumplimiento de las leyes.
2. -Servicios que presta la organización
3. -Relaciones obrero-patronales.

Objetivos corporativos.

1. -Planeación de los recursos humanos.
2. -Relaciones industriales.
3. -Selección de personal.
4. -Capacitación y desarrollo.
5. -Evaluación.
6. -Ubicación.
7. -Valuación.

- | | |
|------------------------|--|
| Objetivos funcionales. | 1. -Valuación inicial.
2. -Ubicación.
3. -Evaluación del desempeño. |
| Objetivos personales. | 1. -Capacitación y desarrollo.
2. -Evaluación.
3. -Ubicación.
4. -Compensación
5. -Valuación”(12). |

En una compañía grande en la que se ha llevado al departamento de personal a un grado alto de desarrollo, cada área funcional puede subdividirse para cumplir sus funciones especializadas. La gerencia de contrataciones, por ejemplo, se subdivide en un área de reclutamiento y otra de selección. Según el autor Fernando Arias Galicia. (13)

Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas, desde el puesto de mayor autoridad hasta los de menor nivel jerárquico varían de organización a organización.

Los departamentos de personal o recursos humanos proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas.

Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad de dirigir otros departamentos tan solo el suyo; en vez de ello se les da autoridad staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos y servicios de la empresa.

El hablar del departamento de recursos humanos es el hecho de verlo desde dos ángulos que son:

(12) Werther y Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos” op. cit.

(13) Arias Galicia Fernando “Administración de Recursos Humanos” Ed. Trillas D.F. 1998

1. - De persona a persona- Personas con recursos, dotados para desarrollar su trabajo, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

2. - Por un nivel Organizacional. – Es decir: Mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos a:

- a) La Dirección. Mediante los avances de productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el despido de recursos escasos y aumentar las utilidades.
- b) Supervisión. Supervisar que todas las funciones realizadas por el personal operario se realice sin mayores contratiempos.
- c) Operación. Que las actividades realizadas por dicho personal se realicen con eficiencia para así lograr las metas previamente establecidas.

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos son:

- a) Administrativas.- Donde existe la Planeación, Dirección, Control, y Organización.
- b) Organizacional.- Realizar las actividades específicas que le corresponden como son: Selección, contratación, etc.

El objetivo del Departamento de Recursos humanos dentro de cualquier empresa es transformar al personal, con cambios positivos y definidos, y el cumplimiento de sus objetivos donde sus principios básicos son las relaciones humanas, que son producto de las actividades del individuo, por que actúan en forma grupal e individual (donde existe interacción), la persona o individuo es un eje sobre el cual se dan relaciones de trabajo y actúa en dos aspectos como ser unitario por la personalidad o hábito de conducta y como ser grupal, la relación social y vida de trabajo de acuerdo a su historia.

Los objetivos de la administración de recursos humanos según los autores Welther y Davis son:

- “ Objetivo social.- La administración de recursos humanos “
- “ Objetivos organizacionales . -La responsabilidad es solo una parte de la organización en el aspecto global y se fijan objetivos generales.”
- “ Objetivo funcional.- De las necesidades de la empresa positiva y negativa evalúa quien es el indicado para el puesto.”
- “ Objetivo individual.- Que las metas de cada persona se alcancen en el famoso escalafón.”
- “Objetivo institucional.- Que se cumple con el servicio lo social y lo económico.”(14)

Y para desarrollar mejor o productivamente la función de recursos humanos se podrá aplicar dentro de ella el proceso administrativo.

Planeación de recursos humanos.

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer condiciones por las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar posibles problemas futuros.

Organización de recursos humanos.

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las operaciones operativas en puestos operativos.
- Reunir los puestos operativos.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en puestos adecuados.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos

(14)Werther y Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos”. op. cit.

Ejecución de recursos humanos.

Poner en practica la filosofia de participación.

Conducir y restar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

Motivar a los miembros.

Comunicar con efectividad.

Desarrollar a los miembros para que apliquen todo su potencial.

Recompensar con un reconocimiento por su trabajo.

Satisfacer necesidades de empleados a través de los logros de trabajo.

Control de recursos humanos.

Comparar los resultados con los planes en general.

Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.

Sugerir acciones correctivas cuando sean necesarias.

Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Tomando en cuenta los puntos anteriores en los que se discuten cómo debe de regularse el desarrollo de Recursos Humanos, estaremos en condiciones de aplicar normas, procedimientos y políticas para el mejor desenvolvimiento de nuestro personal y así contribuir a proporcionar un servicio con mayor calidad dentro de la organización.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que en cualquier organismo tanto público como privado, la capacitación es esencial para el mejor desenvolvimiento de su personal.

CAPITULO II

2.1. Concepto de Capacitación

Para toda empresa sea pública o privada, es necesario contar con los recursos humanos adecuados, ya que son parte fundamental de toda organización para, que ésta pueda alcanzar los objetivos y las metas establecidos en la planeación.

. La Capacitación y adiestramiento del personal resultan así fundamentales para la organización si consideramos que gran parte del trabajo recae en el elemento humano

Después de haber consultado a varios autores del tema que presentamos algunos de los conceptos que se considera resultan más claros para comprender mejor el termino capacitación son:

El autor Hugo Calderón Córdoba nos dice que”: La capacitación es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, habilidades, y mejorar actitudes de los trabajadores con el propósito de conjuntar por una parte la realización individual que se refleja en ascensos dentro de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa.”(15)

El autor Fernando Arias Galicia considera que”: La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual, se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y adquisición de conocimientos que principalmente son de carácter técnico, científico y administrativo.”(16)

Alfonso Siliceo Aguilar nos dice que”: La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”(17)

(15) Calderón Córdoba Hugo “Manual para la administración del proceso de capacitación del personal” Ed. Trillas México D, F.,

(16)Arias Galicia Fernando “Administración de Recursos Humanos” Ed. Trillas México D, F., 1998.

(17) Siliceo Aguilar Alfonso “Capacitación y Desarrollo de Personal” Ed. Limusa Noriega México D,F., 1981.

Robert L. Craig nos da el siguiente concepto.

“Capacitación se refiere a un entrenamiento adicional de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas.”

Adolfo Tena nos dice el siguiente concepto.

“Capacitación y adiestramiento por su parte afirma: Capacitación. Acción destinada a desarrollar habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad.”(18)

Por su parte los autores Werther y Davis nos dicen que: “ la capacitación y el desarrollo se encargan del entrenamiento y auxilia a los miembros de la organización a desarrollar su trabajo en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades dentro de la empresa.”(19)

Ahora bien Capacitación lo define como: Actividades que muestran a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

Y desarrollo lo definen como: Las actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro.

Gary Dessler nos da la siguiente definición:

“ La capacitación es una técnica dentro del sistema de recursos humanos y debe estar perfectamente interrelacionada con las otras técnicas, tales como: reclutamiento, selección, carrera o promoción de recompensas e incentivos, evaluación del desempeño y bajas.”(20)

En resumen podemos decir que la capacitación comprende un significado muy amplio que incluye al adiestramiento, pero cabe mencionar que el objetivo principal que persigue es proporcionar los conocimientos, sobre todos los aspectos técnicos del trabajo.

(18) Tena M Adolfo “Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento” Ed. Coparmex México D.F. 1981

(19) werther y Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos”. op. cit.

(20) Gary Dessler “Organización y Administración” Ed. Prentice Hall México 1998.

Por lo anterior, podemos explicar que la capacitación es un proceso para entrenar en las actividades propias de la organización a todo el personal para así tener mayor calidad no solo en sus procesos y procedimientos si no también en el personal que realiza de manera directa su labor dentro de su área de trabajo

2.2. Objetivos de la Capacitación.

Uno de los objetivos de la capacitación es el de proporcionar a los recursos humanos los conocimientos necesarios para desarrollar mejor sus actividades dentro de su área de trabajo.

El artículo 153-F de la ley federal del trabajo nos indica que el propósito que se tiene al capacitar y adiestrar al trabajador es el de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología, preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar las actitudes del trabajador.(21)

Alfonso Siliceo, nos da a conocer los propósitos que debe perseguir la capacitación y que son los que a continuación se mencionan. (22)

1. - Crear, difundir, reformar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. - Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. - Elevar la calidad de desempeño.
4. - Resolver problemas.
5. - Habilitar para una promoción.
6. - Inducción y orientación al nuevo personal de una empresa.
7. - Actualizar conocimientos y habilidades.
8. - Preparación integral para la jubilación.

(21) Ley Federal del Trabajo Ed. Porrúa Hnos 1998.

(22) Siliceo Aguilar Alfonso op. cit.

Juan Carlos Reza Trozino, opina que los objetivos que debe perseguir la capacitación son los siguientes: (23)

1. - Dotar a la empresa de recursos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
2. - Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
3. - Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos futuros.
4. - Mantener perfectamente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
5. - Lograr cambios de comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

El ABC del administrador de la capacitación nos dice que:

El objetivo general de la capacitación es: Aplicar los conocimientos adquiridos a través de la elección de por lo menos dos técnicas para elaborar un programa de capacitación.

Los objetivos específicos son:

*Identificar las técnicas adecuadas para llevar a cabo un Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), de acuerdo con las características institucionales, de presupuesto y de tiempo.

*Identificar las características de planeación de una institución, para un periodo de tres meses.

(23) Reza Trozino Juan Carlos "Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones" Ed. Panorama México D,F.,

***Elaborar una carta descriptiva de un curso específico.**

Según los autores Werther y Davis en su libro "Administración de Personal y Recursos Humanos" nos dicen que. Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.(24)

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben de utilizarse para comparar entre ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en otra ocasión

Contenido del programa.

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de las necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Si los objetivos de la empresa no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

(24) Werther y Davis op. cit.

2.3. Proceso de Capacitación.

La función de la capacitación como parte fundamental de la organización requiere de un proceso minucioso que permita conocer detalladamente cada una de las etapas que forman el proceso de capacitar, este proceso se compone de las siguientes etapas según el autor Alfonso Siliceo.(25)

*Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacer a corto plazo: Diagnóstico de necesidades.

*Una vez señaladas las necesidades que se han de satisfacer, fijar los objetivos que se deban lograr: Planeación.

*Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir qué temas, qué materias, y qué áreas deben ser cubiertos en los cursos: Programa.

*Señalar la forma y método de instrucción ad hoc para el curso.

*Una vez determinado el contenido y la forma y realizado el curso, se deberá evaluar el resultado.

*El seguimiento o continuación de la capacitación.

Antes de conocer el proceso de la capacitación es conveniente precisar los siguientes conceptos.

*Capacitación. Acción destinada a incrementar las actitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

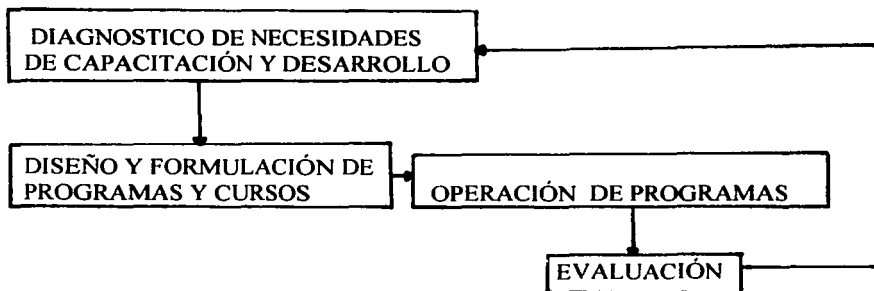
(25) Siliceo Aguilar Alfonso op. cit.

***Adiestramiento.** Acción destinada a desarrollar las habilidades de destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

***Desarrollo.** Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

El autor Juan Carlos Reza Trozino, nos indica que el proceso de capacitación se encuentra representado en el siguiente diagrama.(26)

PROCESO DE CAPACITACIÓN.



El diagnóstico de necesidades de capacitación, tiene como propósito obtener información acerca de las deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del trabajador con respecto a las actividades que desempeña en su lugar de trabajo.

(26) Reza Trozino Juan Carlos op. cit.

En el diseño y formulación de programas y cursos se refiere a un conjunto de tácticas que se han de seguir para satisfacer las necesidades de capacitación, aquí se incluye la formulación de objetivos y el diseño de los programas entre otros.

En la operación de programas se incluyen la selección de medios a utilizar, los modos de operar el proceso de formación y los apoyos en cuanto a mecanismos necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

La evaluación nos permite verificar el aprovechamiento del capacitado, obtener la información costo-beneficio, así como la obtención de parámetros de desempeño del instructor.

2.4. Importancia de la Capacitación.

Para toda organización ya sea pública o privada, es muy importante proporcionar a los trabajadores una motivación a través de un mejor desarrollo de su personalidad, prepararlo mejor, así como elevar su nivel de productividad en beneficio de ambos, es muy necesario que tengamos que pensar en capacitación, ya que representa una herramienta de gran importancia para fomentar el crecimiento del personal de los individuos, de los organismos así como de la sociedad misma.

Debemos dejar en claro que el cumplimiento pleno de los objetivos dentro de la organización solo se llevará a cabo por medio de una capacitación eficiente del personal, es decir que por medio de la capacitación podemos satisfacer necesidades actuales y prever necesidades futuras, en este contexto se deduce que la capacitación representa un medio para que los trabajadores se involucren con la organización y al mismo tiempo se sientan responsables y comprometidos con su trabajo.

Sin duda la capacitación es uno de los elementos más importantes actualmente para lograr una mejor calidad en todos los aspectos de nuestra vida diaria, en este apartado mencionaremos algunos aspectos importantes que benefician a una organización con la aplicación de la capacitación.

Cuando implementamos un adecuado programa de capacitación se ahorra dinero, por ejemplo un programa de calidad, ya que los empleados tienen una mejor visión acerca de cómo desarrollar su trabajo, de la mejor manera, con lo que se logra abatir costos y aumentar ganancias.

Otra de las grandes ventajas que se pueden obtener con la capacitación es conservar a los empleados, esto se debe a que los empleados desarrollan su trabajo de acuerdo a las expectativas de la organización, tienden a tener seguridad en el trabajo y por lo tanto disminuye la rotación de personal.

Con la capacitación también se logra reducir tiempo, contar con personal debidamente capacitado y comprometido con la empresa, significa también eficiencia, por lo que tanto el empleado como el gerente ahorran tiempo.

Los empleados que han sido capacitados y por lo tanto están mejor preparados son más aptos para posibles oportunidades de desarrollo y ascenso dentro de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que una buena capacitación es aquella que logra un cambio de actitud del personal, ya que se sienten mayormente comprometidos y motivados a tal grado que se eleva su nivel moral y muestran preocupación cuando hay problemas dentro de la empresa y contribuyen a resolverlos

La capacitación beneficia al empleado en los siguientes aspectos:

- Mayor satisfacción personal al sentir que esta haciendo bien su trabajo.
- Beneficios en el incremento salarial.
- Reducción en el número de quejas en el cliente.
- Ascensos.
- Mejor organización en los equipos de trabajo.
- Mayor participación en programas de desarrollo.

Es indiscutible la importancia que tiene el proceso de la capacitación dentro de cualquier organización o empresa, ya que, ésta debe de ser dada por personal que realmente sea experto en el tema del que este tratando y no instructores de otras ramas del conocimiento que sepan las definiciones de los

temas que estén dando pero que carezcan de la experiencia laboral y así originar que dicha capacitación no sea la adecuada, ya que sus conocimientos sobre un tema en específico no resolverá la problemática y mucho menos dará las soluciones adecuadas a tales planteamientos.

Es necesario que las organizaciones públicas así como privadas continuamente implementen programas de capacitación que respondan a las necesidades que la sociedad actual demanda y que al mismo tiempo brinde las enseñanzas necesarias para que cada trabajador realice sus labores de manera más eficiente con lo cual se beneficia tanto al trabajador como a la propia empresa.

2.5. Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por las que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación según los autores Werther y Davis.(27)

Participación. El aprendizaje puede ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma más activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso.

Repetición. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. La mayor parte de las personas aprende el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

(27) Werther y Davis op. cit.

Relevancia. El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto.

Transferencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación. La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible.

Antes de pasar revista a varios métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo, al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación debe de considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- * La efectividad respecto al costo.
- * El contenido deseado del programa.
- * La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- * Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- * Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- * Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de urgencia.

Los autores Werther y Davis nos hacen referencia sobre los métodos de capacitación y desarrollo que a continuación se mencionan.(28)

***Instrucción directa sobre el puesto.**

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

***Rotación de puestos.**

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias o renunciaciones.

***Relación experto aprendiz.**

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados.

***Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares.**

Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia, y repetición que estas técnicas demuestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

***Simulación de condiciones reales.**

A fin de evitar que la intrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

***Actuación o sociodrama.**

La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades esto es, que en una misma empresa una persona que labora como chofer pueda actuar las actividades del encargado del almacén y viceversa.

***Estudio de casos.**

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias.

Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia.

***Lectura, estudios individuales, instrucción programada.**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

(28) Werther y Davis op. cit.

Asimismo estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

***Capacitación en laboratorio (sensibilización).**

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo.

Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

2.6. Desarrollo de recursos humanos.

El desarrollo a largo plazo de Recursos Humanos, diferente a la capacitación para un puesto específico, va adquiriendo creciente importancia en opinión de muchos otros departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar en el ámbito interno. El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas.

2.7. Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas

responsabilidades. A fin de verificar el éxito del programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Criterios de evaluación.

“ Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a conocer”: (29).

“ 1. - Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.

2. - Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

3. - Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

4. - Los resultados o mejoras medibles para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.”

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Cuando el incremento del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación.

El desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones de desempeño para los empleados de todos los departamentos.

Los estándares de desempeño constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean de cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Por todo lo anterior podemos opinar que para tener una verdadera fuerza laboral preparada en todos los ámbitos, debemos de contar con personal capacitado en todas aquellas áreas en las cuales nos desempeñamos cotidianamente.

CAPITULO III

3.1. CALIDAD.

Hoy en día hablar de calidad en las organizaciones es un tema de suma importancia tanto dentro del ámbito público como del privado, ya que los clientes buscan obtener la satisfacción plena del bien o servicio que ofrece cualquier organismo público o privado.

Por ello es bien importante que en este sentido el personal tenga las habilidades y conozca bien las normas y practicas de calidad.

El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy, en el mundo de las empresas, se ha iniciado una revolución de la calidad. Aunque esta preocupación por la calidad es muy antigua. No existe una única definición de calidad. La calidad es una apreciación de que una cosa es mejor que otra. Va cambiando a lo largo de la vida y cambia de una generación a otra, además varía de acuerdo con las diferentes facetas de la actividad humana.

Según el diccionario Larousse define la calidad como “el conjunto de cualidades de un bien o servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de ella”.(30)

El autor Deming define la calidad como, “una fabricación rentable de un producto que satisface la demanda de un mercado, es decir, es cumplir con los requisitos y necesidades de los clientes estando pendientes de sus necesidades futuras”.(31)

Feigenbaum define que la calidad es “adecuación al uso que se divide en dos direcciones, características del producto que satisface las necesidades del cliente y la ausencia de deficiencias”.(32)

(30) Diccionario Pequeño Larousse

(31) Deming W. Edwards “Calidad, productividad y competitividad” Ed. Díaz de Santos Madrid 1989.

(32) Definición tomada en clase.

Tanto los autores Joseph Juran como Deming difieren sobre la calidad, los dos no están de acuerdo en cuanto a la cantidad de cambios que requiere el enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total. Deming piensa que el enfoque de la calidad requiere toda una revolución y ofrece una filosofía para dirigir este gran cambio. Juran piensa que el cambio a la calidad se puede dar de una manera muy parecida a otros cambios de la empresa; es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales.

El propósito de calidad generalmente es cumplir el desarrollo constante de los objetivos de una institución, y mejorar los resultados del mismo, es imprescindible adoptar una visión preventiva que genere la realización de actividades en forma participativa con base en sistemas y procesos que finalmente propicien una cultura de calidad total. (33)

La definición de calidad es tan amplia que la podemos definir como diseñar, desarrollar, y manufacturar un producto que sea el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor, con el objeto de brindar siempre un servicio excepcional.

A través de las investigaciones y experiencias, relacionadas con un estricto trabajo en empresas que logran asegurar con éxito una calidad de servicio infalible para su clientela, hay cinco elementos clave necesarios a cualquier organización para tener una buena calidad de servicio, que a continuación se mencionan.

1. - "La atención a la calidad". Se trata, mediante este esfuerzo, de asegurarse de que todo el mundo en la organización tiene una definición común y compartida de la calidad de servicio.
2. - "La atención al cliente". Que la empresa debe asegurarse de que el cliente es considerado en la organización como la prioridad número uno.
3. - "La atención al personal de contacto". Se trata de ocuparse del personal que está en contacto con el cliente, a fin de que pueda servir al cliente de forma amable y convivencial.

(33) A.F. Stoner y Freeman eduard R. Op. cit.

4. -“La atención de comunicación”. Asegurarse de que el mensaje comunicado a sus clientes está de acuerdo con el nivel de calidad de servicio dado.

5. - “La atención para cuestionar la calidad”. El modo de cómo los directivos dirigen al personal y a los equipos en las tareas cotidianas.

Según el tratado de la calidad total del autor Vicent Laboucheix, definir el nivel de calidad de servicio y explicarlo es importante para que el personal sepa que hace con el cliente. Esto supone que cada persona tenga en la empresa una definición clara de lo que es la calidad de servicio y de cómo comunicarla a los clientes. (34)

Los ingredientes básicos de “la atención a la calidad de servicio” son:

“ Identificar cada segmento del mercado y sus necesidades respectivas, dicho esto, segmentar a los mercados, a fin de elaborar un nivel apropiado de calidad para el cliente en el segmento. Así para un hospital o una clínica, el servicio debe ser diferente en maternidad, en urgencias, en medicina preventiva, o en enfermedades crónicas. Llevar al papel las exigencias y el saber hacer es vital para definir claramente la calidad de servicio.”

3.2. Importancia de la calidad en las organizaciones.

La calidad como se ha mencionado anteriormente es satisfacer las necesidades de los clientes, el que la organización trabaje con calidad hará que la empresa obtenga mayores beneficios, ya que:

Reduce costos: Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos, con esto, las piezas que se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de los reprocesos, ahora se dedicaran a la producción

(34) Laboucheix Vincent. “Tratado de Calidad Total ” Ed. Limusa

Bajan los precios. Esto es consecuencia de que una disminución de materiales utilizados en los reprocesos implicara un menor esfuerzo humano, lo cual influirá en el aumento de la productividad y la disminución de los precios.

Captura del mercado: Al ofrecer la organización calidad y precios menores de los que ofrece la competencia dará como consecuencia que se posicionen mejor del mercado.

Permanencia en el mercado: Deming nos menciona el ciclo de la calidad también se le conoce como la reacción en cadena de la calidad, ya que la organización trabaja con calidad, se convertirá en una organización productiva, como consecuencia de todo esto la empresa crecerá y generara mas empleos, cumpliendo con los objetivos que se propone una organización.

La calidad no es exclusiva de una organización o empresa, ya que está se da en todas las organizaciones ya sea esta del sector público y privado, dentro del sector público podemos mencionar que el sector salud es una de las áreas en las que la calidad juega un papel muy importante puesto que estas aplican normas y requerimientos expresadas en las normas ISO 9000, las cuales indican que hay dos tipos de normas las obligatorias y las voluntarias, los hospitales como entidades independientes y autónomos deben de aplicar estas normas y por lo tanto asegurar la calidad de los servicios que presta al público en general. Es importante la calidad en unidades hospitalarias ya que su propósito es asegurar que las instituciones tengan todo lo necesario para que la atención médica sea del nivel que el derechohabiente desea.

¿Que es la calidad en unidades hospitalarias?

Es cumplir con EXCELENCIA (y en lo posible “superar”) las expectativas que tienen los derechohabientes. Que todo servicio, toda actividad y toda relación humana se haga con el más alto sentido de calidad productividad y excelencia. (Productividad primero... calidad siempre.) (35).

(35) Ruelas Enrique Artículo: Calidad Total en el Sector Salud, conceptos e historia. Contacto de unión empresarial, la revista de la calidad. Noviembre de 1996 año 7 no. 72.

3.3. Objetivo de la calidad

El objetivo principal de la calidad es lograr la satisfacción del cliente mediante el ofrecimiento de la empresa de un servicio o un producto que satisfaga sus necesidades, otro de los objetivos de la empresa con la calidad es que la organización sea más productiva con el propósito de obtener mayores utilidades.

Es importante que los integrantes de la empresa se comprometa para lograr este objetivo, que se cubran las necesidades de los clientes y que se ofrezca un buen servicio. Para que esto se pueda lograr la lealtad de los clientes para con la organización y como consecuencia de esto la organización se beneficia con la mejora de la calidad.

3.4. Teorías de calidad.

Existen varias teorías y métodos para implantar programas de la calidad en una organización, a continuación mencionaremos algunas de las teorías y sus principales exponentes.

Deming.

“ Este estadígrafo industrial, fue enviado a Japón en 1949 después de la segunda guerra mundial, es en este periodo cuando enseña a los japoneses su concepto de la productividad y desarrolla su teoría de calidad.

Según Deming la mejora de la calidad repercute en una mejora en la productividad, esto crea una baja en costos, errores, reprocesos y en general una optimización de los recursos.”(36).

Los factores que forman parte del proceso de calidad según Deming son:

1. -Personal.
2. -Clientes.
3. -Proveedores.
4. -Comunidad.
5. -Inversionistas.

(36) Deming W. Eduards op. cit.

Personal.

Para implementar la calidad, se requiere que el personal este motivado para involucrarse en la detección y corrección de defectos en los procesos de la organización, logrando con ello una libre comunicación de ideas y un clima de seguridad para lograr trabajo en equipo.

Clientes.

Reconocer que el cliente es un valioso proveedor de bajo costo, comprender cuales son sus necesidades y así forjar relaciones a largo plazo.

Proveedores.

Los proveedores deben de ser tomados en cuenta como parte de la organización y de la calidad de la misma, se debe de tener una relación de confianza con ellos y exigir que se cumplan con la calidad requerida.

Comunidad.

Conocimiento de reglamentos y leyes para generar una influencia positiva en la comunidad, mostrando siempre un trato profesional.

Inversionistas.

Es obligatoria la mejora constante de la calidad y la posición competitiva, así como ofrecer ganancias razonables a los accionistas.

Metodología.

Según el enfoque Deming, el objetivo de la organización es la mejora en la calidad de sus productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, para esto se requiere de la integración y cooperación de todos los elementos de la empresa.

Para cumplir con estos requisitos, Deming propone un sistema de catorce puntos.

1. - Ser constantes en la mejora del producto o servicio.
2. - Adoptar la filosofía de "conciencia de la calidad". Los directivos deben ser conscientes del cambio, afrontar la responsabilidad y utilizar el liderazgo como guía.
3. - Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad.
4. - Acabar con la práctica de hacer negocios sobre el precio. En lugar de ello minimizar el costo total.
5. - Mejorar siempre y constantemente el sistema de producción y servicio.
6. - Instituir la formación en el trabajo.
7. - Implantar el liderazgo.
8. - Desechar el miedo, para lograr mayor eficiencia en el trabajo.
9. - Derribar barreras entre las dependencias.
10. - Eliminar los carteles o eslogans que busquen aumentar la productividad sin ofrecer métodos para lograrlo.
11. - Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por liderazgo.
12. - Eliminar las barreras que impidan al empleado sentirse orgulloso de su trabajo.
13. - Implantar un programa de educación y automejora.
14. - Involucrar a todo el personal de la organización para conseguir la transformación. (37)

A parte de lo anterior, Deming recomienda el uso de la estadística como herramienta de medición, y nos dice que la administración es responsable del 80% de los problemas mientras que los operarios son responsables del 20% de estos.

Juran.

Joseph Juran, gerente de calidad en la Western Electronic Company; Instruyo a los gerentes en el Japón sobre la importancia de la productividad en 1954.

Basado en un diagrama de procesos entrada-salida, la salida (producto) se convierte en entrada (insumo) de la siguiente etapa, el diagrama que se maneja para cualquier actividad es Cliente-Procesador-Proveedor.

(37) Deming W. Edwards op. cit.

La calidad es consecuencia de las siguientes etapas.

- *Planeación de la calidad.
- *Control de la calidad.
- *Mejora de la calidad.

Metodología.

La “Gestión de Calidad para toda la Empresa” propuesta por Juran se desarrolla aplicando las siguientes etapas:

1. - Crear un comité de calidad.
2. - Crear políticas de calidad.
3. - Establecimiento de objetivos estratégicos de calidad.
4. - Planeación para cumplir con los objetivos.
5. - Proveer los recursos necesarios.
6. - Establecer controles para la evaluación.
7. - Establecimientos de auditorias de calidad.
8. - Desarrollar un formato específico para informes.

Los principales aspectos de la calidad son los técnicos y los humanos, los problemas de calidad vienen generalmente por la mala administración y es recomendado el control estadístico en los procesos de producción.

Crosby.

Phillip B. Crosby estadounidense nacido en 1926, director de calidad, es el creador del concepto de cero defectos en los años sesenta y dice.

“ Todo trabajo es un proceso, no debe ser considerado como algo aislado, sino parte de una cadena interrelacionada de los siguientes puntos”(38)

- *Proveedor y los insumos que proporciona.
- *Proceso que es realizado por cada persona.
- *Clientes o personas que reciben el producto o servicio.

(38) Thompson Philip Crosby “Círculos de Calidad: como hacer que funcionen. Ed. Norma, Colombia 1984.

Para Crosby la calidad se define como “cumplir con los requisitos”, por lo tanto el cumplimiento de su norma de cero defectos se traduce en el cumplimiento de los requisitos establecidos.(39)

Estos son los pasos que establece Crosby, para la implantación del proceso para el Mejoramiento de la calidad.

1. - Compromiso de la dirección.
2. - Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. - Medición.
4. -Costo de la calidad.
5. - Conciencia de la calidad.
6. - Acción correctiva.
7. - Planeación del día cero defectos.
8. - Educación personal.
9. - Fijación de metas.
10. - Eliminación de las causas de error.
11. - Reconocimiento.
12. - Consejos de calidad.
13. - Repetición del proceso.

La calidad significa el cumplimiento de los requisitos, la prevención es la base de la calidad, el estándar es cero defectos y la calidad es responsabilidad de la dirección.

Ishikawa.

“ Kaoru Ishikawa es un Químico Japonés de la Universidad de Tokio y es el creador de los círculos de calidad en 1960.

El control de calidad es el desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de un producto de calidad que sea económico, útil y satisfactorio para el consumidor.

(39) Thompson Philip Crosby “Círculos de Calidad: como hacer que funcionen. op. cit.

Para lograr estos estándares es necesario que todo el personal de la empresa participe en el control de calidad, de esta forma se llega al control total de calidad.” (40)

En cuanto a los Círculos de Calidad, son un pequeño grupo de trabajo que se reúnen para discutir problemas de la organización y brindan posibles soluciones. Son una forma de involucrar al personal en el control total de calidad, estos son los pasos que recomienda Ishikawa para formar los equipos de trabajo.

1. - Escoger un tema.
2. - Mencionar él porque sé eligió ese tema.
3. - Evaluar la situación actual.
4. - Investigar las causas.
5. - Establecer medidas correctivas y ponerlas en acción.
6. - Evaluar resultados.
7. - Estandarizar y prevenir repetición de errores.
8. - Repasar y reconsiderar los problemas restantes.
9. - Planear para el futuro.

El control requiere de métodos estadísticos, que nos ayuden a medir las variables que se están utilizando, las herramientas mas utilizadas son: Diagramas de Pareto, diagramas de causa-efecto, estratificación, hojas de verificación, histograma, diagrama de dispersión, gráficas y cuadros de control.

Metodología.

Para conseguir el control de calidad Ishikawa propone los siguientes pasos:

Planear.

- * Determinar metas y objetivos.
- * Determinar métodos para alcanzarlos.

(40)Ishikawa Kauru. ¿Que es el control total de la Calidad?. op. cit.

Hacer.

- *Proporcionar educación y capacitación.
- *Realizar el trabajo.

Verificar.

- *Constatar los efectos de la realización.
- *Emprender las acciones apropiadas.

Se considera a la calidad como lo que debe hacerse, dándole a la educación un valor mayor, al considerarse como parte fundamental de la calidad personal.

3.5. Los Círculos de Calidad.

“ Los círculos de calidad pueden desempeñar un papel muy importante dentro de la presentación total del aseguramiento de la calidad y debe insistirse en que los círculos son una parte y solo una parte del programa total de aseguramiento de la calidad. Los círculos no se deben considerar como un fin en sí mismos sino como un medio para llegar a un fin”.(41)

“Los círculos de calidad son un grupo de cuatro a doce personas que desempeñan papeles similares y que provienen de la misma área de trabajo. Estas personas se reúnen voluntariamente y en forma periódica para identificar y analizar problemas y elaborar soluciones para los mismos. Después estas soluciones se presentan a la administración para su evaluación y aprobación. Con frecuencia él circula es responsable tanto de su aplicación como de su efectividad”. Esta definición es tomada de los apuntes tomados de la clase.(42)

Pero para implantar círculos de calidad debemos de tomar en cuenta las siguientes consideraciones las cuales son:

(41) Apuntes citados en clase

(42) Definición de los círculos de calidad tomados en clase de calidad.

1. - Motivos para introducir un programa de círculos de calidad.

Suponer que un producto cumple todas las características de satisfacción del cliente no es motivo para entrar en un programa de círculos de calidad.

2. - Costos relacionados. Establecer un programa de círculos de calidad con mínimo dinero.

3. - Métodos de establecer el programa de los círculos.

4. - Educar a la administración y a los empleados en la comprensión de este tipo de programa y de los beneficios que se obtendrán.

5. -La aceptación del empleado.

6. -El entrenamiento.

7. - La estructura organizacional para los círculos

8. - La puesta en practica.

9. - Los métodos para evaluar la efectividad.

Hay muchos motivos por los cuales se introducen los círculos de calidad; generalmente las más aceptadas son las mejoras en:

La calidad del producto o servicio.

La satisfacción del empleado.

La comunicación

La efectividad del empleado.

La competitividad de la compañía.

Por consiguiente a cada organización le corresponde establecer con firmeza los motivos para poner en práctica el programa y el razonamiento para ello es preciso informarlo al personal para que los círculos de calidad logren algún éxito. Por tanto, es muy importante que antes de emprender alguna acción se consulte a los empleados.

3.6. Propósitos de los círculos de calidad.

*Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.

*Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.

*Aprovecha y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

Para lograr esto se requiere que la empresa apoye al personal para que se sienta con la confianza necesaria para tomar un rol activo en las decisiones de

la organización, aparte de la estructura necesaria para realizar los cambios pertinentes.

Se requiere que cada una de las personas que laboren en la empresa tenga definido el concepto de calidad, trabajando cada uno bajo el concepto de cero defectos para asegurar que el proceso productivo de principio a fin, ofrezca al cliente un producto o servicio de calidad total.

3.7. Principios y condiciones de los círculos de calidad.

- 1) El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza continuamente.
- 2) El respecto al individuo, a su inteligencia y libertad.
- 3) Las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- 4) La referencia a temas relacionados con el trabajo.

3.8. Objetivo y Misión de los Círculos de Calidad.

A lo largo de este capítulo, hemos visto algunos de los principales autores de las teorías de la calidad, y en forma general las teorías de que cada uno de ellos proponen la aplicación y manejo de la calidad en las organizaciones, en apoyo a esto podemos decir que los objetivos que persiguen las diferentes teorías son coincidentes.

Las teorías de calidad hablan en menor y mayor medida en aumentar la eficiencia de los siguientes componentes.

*Procesos. Busca la reducción de los errores al mínimo, manteniendo una revisión constante de los mismos.

*Recursos humanos. Propone la educación y motivación constante del personal, es necesario para lograr para lograr que las personas se involucren fomentando la calidad en la organización.

*Producto y/o servicio. Conocer las necesidades del cliente, para poder brindarle el producto o servicio que necesita.

Para lograr la calidad se requiere de grandes cambios, tanto físicos como mentales, la calidad debe ser aplicada en los más altos niveles administrativos para extenderse por toda la organización, requiere del involucramiento de todo el personal.

La calidad no es un proceso estático, varía en cuanto a la forma y el tiempo, esto no quiere decir que la definición cambie, lo que cambia son las características del producto que son consideradas de calidad.

3.8.1. Objetivos de los círculos de calidad.

“*Proporcionar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco a favor del mejoramiento de los procesos de operación y de administración.

***Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.**

***Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.**

***Motivar, crear conciencia y orgullo del trabajo bien hecho.**

***Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.**

***Proporcionar una mejor comunicación entre el personal, los directivos y encargados de área**

***Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.”(43)**

3.8.2.Misión de los círculos de calidad en unidades hospitalarias.

***Contribuir a la mejora y desarrollo de la institución.**

***Respetar el lado humano de los servidores de la institución e identificar un ambiente agradable de trabajo y de realización del personal.**

***Fomentar la participación y el talento de los profesionales de la salud para el mejoramiento continuo de las áreas de la institución.**

(43) Apuntes Tomados en la clase.

CAPITULO IV

4.1. Concepto e importancia de la seguridad social.

El concepto de seguridad social en los países, es una fuente de superación, donde es posible establecer relativamente fácil, un sistema institucional, que permita la evaluación del termino y de su aplicación en forma paulatina y programada.

La seguridad social, es generalmente, un elemento institucional o sea de carácter general, o por lo menos se le considera implícito en la organización del Estado, con carácter evolutivo y dinámico al que tiene derecho, mas que el ciudadano el ser humano.

La seguridad social en México, ha sido uno de los mejores medios para llevar a cabo los objetivos de política social y económica del gobierno y satisfacer las legítimas demandas de la población. El Instituto Mexicano del Seguro Social se ha destacado por los grandes beneficios proporcionados a los trabajadores, sus familias y las empresas, así como la promoción de la salud y el bienestar de la sociedad. El Instituto ha sido un elemento redistribuidor del ingreso, expresión de solidaridad social y baluarte autentico de la equidad y la estabilidad de nuestro país. Desde su creación en 1944 su capacidad de brindar protección y certidumbre a quedado de manifiesto contribuyendo notablemente al desarrollo de nuestra nación.

La legislación vigente establece que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Para lograr tales propósitos establecidos el Instituto cuenta con cuatro ramos de aseguramiento: invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte; riesgos de trabajo; enfermedades y maternidad; así como guarderías.

El I.M.S.S. es patrimonio y orgullo del pueblo mexicano. Sus logros a 58 años de su fundación así lo manifiestan. Hoy en día, da cobertura a 37 millones de mexicanos cuenta con una infraestructura superior a 1,700

unidades médicas, cubre 1,500,000 pensiones mensualmente, asisten a sus guarderías cerca de 61,000 niños, asisten a sus unidades medicas diariamente 700,000 personas y nace en ellas uno de cada tres mexicanos.

Por el contrario se debe reconocer que a pesar de los logros antes mencionados hay limitaciones en los recursos de todo tipo y es indispensable corregir deficiencias, para que la seguridad social sea de calidad, en mayor medida, la vía por la cual avancemos hacia la eficiencia plena de los derechos sociales.

La misión del Instituto es la de brindar la atención requerida por la población y una mejor calidad de vida a los derecho habientes para contribuir de manera más efectiva al desarrollo nacional, a la generación del ahorro interno y al crecimiento del empleo.

“Según el artículo 2 de la nueva ley del Seguro Social nos dice que: La Seguridad Social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión garantizada por el estado.”

“Así mismo el artículo 5 de la nueva ley del Seguro Social nos dice que. La organización y administración del mismo, están a cargo de un organismo público descentralizado con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene el carácter de organismo fiscal autónomo.” (44)

La importancia que revisten los problemas demográficos y económicos, ha superado la época de las soluciones aisladas, parciales e incongruentes que demandan una atención general completa y de calidad, donde sea posible que el Estado realice estas tareas con los esfuerzos de todos y cada uno

Para conseguir la superación cualitativa y cuantitativa de la población; se requiere entre otras cosas de dos condiciones básicas:

(44) Nueva Ley del Seguro Social, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de diciembre de 1995, Reformada por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de Noviembre de 1996.

- a). - Elevar al máximo el índice de salud en el país.
- b). - Garantizar un bienestar económico al pueblo, que le permita satisfacer cuando menos las necesidades fundamentales de cada familia.

Las metas fundamentales del Seguro Social son:

- a). - Prevenir la pérdida prematura de la capacidad de trabajo.
- b). - Censar o atenuar la incapacidad de trabajo, ya sea suministrando al trabajador los medios de subsistencia o rehabilitándolo para que vuelva a su actividad.
- c). - Compensar mediante el otorgamiento de prestaciones, el perjuicio económico resultante de la interrupción de su actividad.

4.1.1.Sector Salud.

En el Mundo.

Desde épocas muy antiguas la seguridad social ya había tenido diversas manifestaciones sin embargo en la Alemania a fines del siglo XIX es donde obtiene relevancia por primera vez pues el canciller Otto Von Bismarck quien dicta las primeras leyes de seguridad social.

*Ley del seguro de enfermedades (En 1883).

*Ley de seguro de accidentes de trabajo (En 1884).

*Ley del seguro obligatorio de invalidez y vejez (En 1889).

En general en Europa.

Integrándose así el código del seguro social en 1911 este sistema de servicios sociales se implanta después en Inglaterra y para 1914 se hizo extensivo en todos los países europeos.

En México.

En México después de la revolución de 1910 la convención revolucionaria proclama un plan básico de reformas y políticas sociales para la clase laboral posteriormente la constitución de 1917 reconoce y proclama los derechos sociales de los trabajadores. La seguridad social abarca a todos los integrantes

de una sociedad y otorga protección contra todas las eventualidades, por lo que la seguridad social significa, garantizar a toda la sociedad el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales por consiguiente, el seguro social existe cuando el estado reconoce como función propia, la protección de determinados riesgos a los que esta sujeta la generalidad de la población. En 1942 el congreso de la unión aprueba la iniciativa de ley del seguro social después de varios proyectos, la ley del seguro social se publica y entra en vigor el 19 de enero de 1943.

“ El Instituto Mexicano del Seguro Social inicia su funcionamiento formalmente el 1 de enero de 1944 encargándose de organizar y administrar al seguro social que es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional la seguridad social son acciones que realiza el Estado para prevenir y proteger a los integrantes frente a hechos biológicos y sociales que afectan o modifican significativamente su situación.”

“ El instituto tuvo su origen como realidad nacional de incuestionable importancia al ser constitución por el ordenamiento jurídico especifica “La Ley del Seguro Social” que fue declarada de interés público en 1929.”(45)

Hechos Biológicos.

- *Enfermedades.
- *Maternidad.
- *Nacimientos.
- *Vejez.
- *Muerte.

Hechos Sociales.

- *Matrimonio.
- *Invalidez.
- *Orfandad.
- *Cesantía.
- *Otros.

(45) Nueva ley del Seguro Social, op. cit.

4.2. Concepto y clasificación de las unidades de servicio médico.

Una unidad de servicio médico, es aquel establecimiento cuya función es atender y alojar a los pacientes que requieren o no ser encamados.

Podemos definir un servicio médico como. Un producto intangible que no se toca, no se coge, no se experimenta antes de su uso pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los derecho habientes.

El reglamento para hospitales en el Distrito Federal y territorios Federales dice”: El hospital, es todo establecimiento oficial descentralizado o particular, que tenga como finalidad primordial, la atención de enfermos que internan para su diagnostico y tratamiento”.

En el Instituto Mexicano del Seguro Social, el ejercicio de la medicina general, esta a cargo de médicos familiares, cuya función principal, es la brindar atención a los pacientes dentro de un nivel técnico y humano, factores que son determinantes en la medicina institucional.

4.2.1. Organización del Hospital general regional.

La organización, en la actualidad desempeña un papel importante en la vida y futuro de toda empresa, ya sea esta, pública como privada; gracias a ella, es posible conocer las relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos, materiales y técnicos.

La organización como el segundo elemento del proceso administrativo, constituye el elemento final del aspecto teórico, ya que recolecta, complementa y conduce hasta sus últimos detalles, todo aquello que la planeación ha señalado referente a como debe ser una empresa.

A continuación, me permito transcribir el concepto acerca de la organización del autor George R. Terry. Organizar, es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.(47)

(47) Terry George y Franklin Stephan. op. cit.

Organización Hospitalaria.

A continuación, me permito presentar un resumen de las unidades de servicio médico, así como el tipo de cada una de ellas.

Unidades Médicas.

Centros Médicos.

Hospitales Generales de Zona.

Clínicas Hospitalares tipo – 1 (Regionales).

Clínicas Hospitalares tipo – 2 (de Zona).

Clínicas “A”;

Clínicas “B”.

Centros Médicos Regionales.

4.2.2. Hospital General Regional.

Con el propósito de tener mayor información mencionaremos sus principales características.

“ El Hospital General Regional, es la unidad de servicios médicos que tiene como finalidad, proporcionar oportunamente a los derechohabientes, las prestaciones médicas, de acuerdo con las necesidades específicas de cada caso.” (48)

Su localización es en áreas urbanas, atiende a población entre 45,000 y 145,000, derecho habientes de adscripción de zona.

Es una unidad de adscripción y concentración. Atiende a pacientes adscriptos a la propia unidad y de otras comprendidas en una circunscripción territorial determinada que es su área de influencia, en las que están comprendidas las unidades médicas de menor nivel a las que sirve de apoyo directo e indirecto.

(48) Instituto Mexicano del Seguro Social, (Nuevos Rumbos Seguridad Social en México).1998

Envía enfermos a cabeceras de zona y centros médicos para estudios y tratamientos que lo ameriten. Los servicios de especialidades que comprende, varían de acuerdo con el apoyo de otras unidades, pero habitualmente tiene más de doce especialidades.

- Él servicio de urgencias funciona permanentemente.
- Tiene servicio dental.
- Realiza programas médico preventivos de acuerdo a su nivel de operación.
- Tiene medicina de trabajo.
- Desarrolla labores de enseñanza e investigación.
- Cuenta con servicio de anatomía patológica coordinado con otras unidades según distancias y vías de comunicación.
- Tiene servicio de medicina física y rehabilitación.
- Cuenta con 360 camas de las cuales 300 son para personas adultas y 60 son para pediatría.

El ejercicio de la medicina en sus aspectos individual, colectivo e institucional, se concibe como un conjunto de acciones coordinadas dentro de un sistema cuyo ejemplo lo constituyen las actividades médico preventivas, curativas y de rehabilitación de la población

Las unidades de atención médica enfocan su acción no solamente a los aspectos curativos de la medicina, sino que además constituyen la base de la operación y del desarrollo de las actividades de la medicina preventiva, es el amplio sentido humano que muestran y su proyección a la comunidad, mismas que se impulsan con el desarrollo de los programas básicos de salud.

Así pues, las unidades médicas del I.M.S.S., han sido clasificadas de acuerdo al nivel de operación asignado, que permitan resolver adecuadamente los diferentes problemas que se presentan en la población derechohabiente

Concluyendo considero que: “Organizar es la función que contesta a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?, Esta función, consiste en establecer las funciones jerárquicas, responsabilidades y autoridad del personal que permita asegurar los propósitos establecidos de antemano en la empresa.

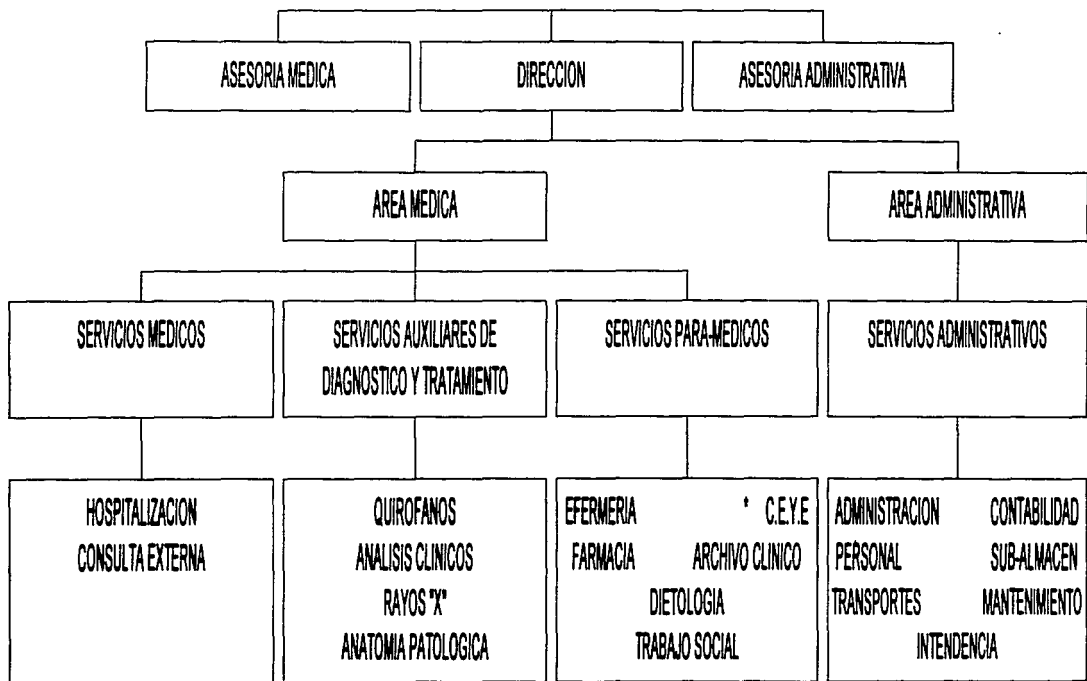
4.2.3. Organización de una unidad de servicios médicos hospitalaria.

En una unidad de servicios médicos la estructura funcional que se tiene, está dividida en unidades independientes y relativamente pequeñas con una descentralización apropiada a sus necesidades, donde es posible que; El Director y el Administrador tomen decisiones y las hagan cumplir, ya que, la cantidad y trascendencia de las labores administrativas, así lo exigen para un control eficiente de las tareas básicas, tales como, servicios médicos, investigación y servicios administrativos.

A continuación me permito presentar el organigrama de una unidad de servicios médicos.

4.2.4. Organigrama de un hospital del Seguro Social.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA UNIDAD MEDICA



*central de equipos y esterilización.

Para que un organismo, cumpla con el uso de los recursos de una institución debe, evaluar independientemente las políticas, planes, controles y procedimientos de una entidad institucional con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras, como es la revisión objetiva metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la institución en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes del organismo.

4.3. Detección de necesidades. Caso Práctico

En un estudio realizado al Hospital General Regional #72 perteneciente al área de Tlalnepantla se detectó que el derechohabiente tiene quejas de la atención del servicio de urgencias, estas quejas en su mayoría son referentes a la falta de atención oportuna por falta del personal en general y la falta de medicamentos en el hospital.

Como complemento al estudio realizado en el Hospital General Regional # 72 se llevo a cabo otra investigación practica, donde se requirió manejar tres niveles de información de acuerdo a las inconformidades del servicio los cuales son:

I.- El primer nivel fue el manejo de los elementos teóricos y conceptuales referentes a aspectos generales como la falta de servicios médicos dirigida hacia una población de mayores necesidades y a la falta de la capacidad instalada por saturación de pacientes.

II.- El segundo nivel consistió en analizar y detectar oportunamente las desviaciones y fallas de las funciones en general proveniente de diversas fuentes por ejemplo, la observación directa del servicio, informes publicados en revistas y periódicos, el propio buzón de quejas y encuestas realizadas por el hospital.

III.- El tercer nivel implica el manejo de información de quejas en forma directa, obtenida bajo un acercamiento de casos reales siendo este la problemática que sufren los derechohabientes en el servicio de urgencias, por el hecho de no contar con personal capacitado, programas de calidad de acuerdo a la atención del servicio que presta, y de los recursos con los que cuenta la institución, en donde les permita detectar oportunamente desviaciones, fallas y la forma de operar los recursos de la institución.

4.3.1. La atención al derechohabiente.

Problemática del I.M.S.S: Uno de los problemas del I.M.S.S. en general es que no se da un servicio adecuado, según previa investigación, entendiéndose esto como la atención integral al derechohabiente, ya que la prestación del servicio, como un derecho del trabajador se encuentra fundamentado en la ley general de salud, ley federal de trabajo, y la propia ley del seguro social. El hospital general regional # 72 tiene varias funciones una de ellas es el de crear una cultura de salud del derechohabiente, la mejora continua del hospital en todos sus niveles con el fin de lograr un cambio trascendental de actitud de sus trabajadores y de esa forma lograr la satisfacción de las expectativas del usuario y del propio I.M.S.S. generando más productividad al hacer mejor uso de los recursos.

Para poder llevar a cabo dentro del Hospital General Regional # 72 los propósitos mencionados, se requiere un compromiso de todos y cada uno de las personas que laboran en la unidad para implementarlo y así lograr mayor calidad en el servicio prestado.

Excelencia y Calidad en los servicios del I.M.S.S.

4.3.2. El derechohabiente del I.M.S.S.

- “ El derechohabiente no es una interrupción a nuestro trabajo es el propósito.”
- “ El derechohabiente es parte de nuestro trabajo no es un extraño.”
- “ El derechohabiente es una persona que viene a nosotros, confiando en nuestro eficiente trabajo.”
- “ El derechohabiente merece la más cortés atención, en todo momento.” (49)

(49) Instituto Mexicano del Seguro Social (Nuevos Rumbos Seguridad Social en México).

4.3.3. Como maneja el I.M.S.S. las expectativas de sus derechohabientes.

1. -Trata de comprender y manejar correctamente las expectativas de sus derechohabientes.
2. -Se preocupa de crear expectativas que SI se puedan cumplir.
3. -Se mantiene alerta sobre lo que ocurre en el medio ambiente y cómo puede afectar a la comunidad.
4. -Se relaciona constantemente con sus derechohabientes con el fin de mantenerlos comunicados sobre lo que sucede.
5. -Su énfasis está en cumplir lo prometido, con los recursos disponibles.

4.3.4. Resultados Institucionales.

*Todo el personal de la institución trabaja por un fin común. (Nuestro objetivo I.M.S.S.).

*Todos conocen y asumen sus responsabilidades.

*Lograr el mejoramiento de los niveles de comunicación tanto dentro de la Institución así como con los derechohabientes.

*Optimizar la utilización de los recursos al identificar necesidades y estrategias de manera más rápida.

*Mejoría en las relaciones interpersonales entre los miembros del servicio y un incremento en su motivación hacia el trabajo, la cual redundará seguramente en una actitud más favorable hacia al derechohabiente.

*Satisfacción de nuestro personal y derechohabientes.

*Mejoría en la calidad de la atención prestada.

*Utilización de los recursos de la mejor manera posible en el beneficio de la salud del derechohabiente.

*Lograr que el personal del IMSS fije su atención en un significado operativo el concepto de CALIDAD Y EXCELENCIA.

*Identificar oportunamente situaciones que ponen en riesgo la atención del derechohabiente, personal e institución.

*Producir el beneficio esperado por nuestra sociedad y como consecuencia por nuestro país.(50)

(50) Instituto Mexicano del Seguro Social (Nuevos Rumbos Seguridad Social en México). op. cit.

4.4. Situación Base del caso practico.

En la actualidad el Hospital General Regional # 72. Se encuentra con problemas debido a que los jefes de servicio no saben dirigir eficientemente al personal en general solo ordenan no toman en cuenta opiniones. Esto ocasiona que el trabajador se sienta limitado en la participación de la toma de decisiones de su área, lo cual orilla a que el trabajador se sienta menospreciado y no desempeñe sus labores en forma satisfactoria, porque piensa que no es tomado en cuenta con lo cual su rendimiento no es el esperado, esto provoca que la relación con su jefe de servicio siga siendo cada día menos satisfactoria y esto se ve reflejado en la prestación del servicio de urgencias la disminución de su productividad y la calidad de atención al derechohabiente.

En el servicio de urgencias existen barreras por la falta de planeación y programas de capacitación de acuerdo al servicio que se va a dar ya que, dicho servicio es el primer filtro para que el derechohabiente pueda ingresar al área de hospitalización de acuerdo a la gravedad del mismo y por lo tanto se requiere un mayor grado de capacitación con calidad por parte de todo el personal que labora en esa área incluyendo desde los médicos de base, médicos residentes, enfermeras, asistentes médicas, camilleros y personal de intendencia, ya que si alguno de estas personas no realizan sus labores satisfactoriamente afecta a los otros servicios, además podemos decir que la falta de personal en todas aquellas áreas significa un mal servicio y la falta de medicamentos por falta de planeación afectan la salud del derechohabiente.

Este problema disminuye no sólo la productividad de la institución, sino que también a la larga causa problemas de insatisfacción del personal de urgencias, por lo que hay rotación de personal, ausentismo, inconformidad y una mala atención al derechohabiente.

Por todo lo anterior expuesto se plantea la necesidad de llevar a cabo un estudio en forma integral, sobre los diferentes problemas que enfrenta el Hospital General Regional # 72, para poder plantear posibles soluciones sobre la base de la investigación realizada y así lograr que los objetivos de calidad y excelencia establecidos en la planeación se cumplan eficazmente.

4.4.1. Detección de necesidades de capacitación.

Para poder determinar las necesidades de capacitación, lo primero que tenemos que realizar es una muestra del universo que vamos a investigar en el área de urgencias del hospital general regional # 72 por parte de los derecho habientes en la que se basará nuestra investigación. El tipo de muestreo que se utilizará para el trabajo de investigación será el aleatorio. "Este muestreo nos dice que se requiere que cada elemento de una población tenga la misma oportunidad de ser incluido en la muestra."

4.4.2. Determinación de la muestra.

Área de estudio: Servicio de urgencias del H.G.R. # 72 IMSS.
Universo: 100 derechohabientes, y personal de urgencias de los cuales son 5 médicos 5 enfermeras, 3 camilleros y 2 de intendencia.
Muestra: Servicio de urgencias.

La muestra se realizará en el área de urgencias, en donde estará enfocado hacia el personal operativo que incluye a médicos, enfermeras, asistentes médicas e intendencia, sobre este punto hay que aclarar que las personas que conforman esta área son cuatro médicos, seis enfermeras, tres asistentes médicas, dos personas de intendencia y dos camilleros quienes realizan las siguientes funciones:

- *Recepción de pacientes.
- *Revisión de documentos.
- *Formulación de notas médicas.
- *Consulta ante un médico para valoración de enfermedad.
- *En caso de que sea requerido pasar al paciente al área de observación, aplicarle medicamentos para ver su evolución y si el paciente reacciona favorablemente al tratamiento será dado de alta en caso contrario, formular una nota médica para poder ingresar al área de hospitalización.
- *Aplicarle sueros y medicamentos.
- *Tomar al paciente estudios rutinarios como son, muestras de laboratorio y radiografías.
- *Tener las instalaciones del área de urgencias perfectamente limpias para evitar infecciones.

Esta área se toma como muestra, ya que, tiene relación directa con todas las demás áreas del hospital.

Resultados obtenidos de la investigación de campo.

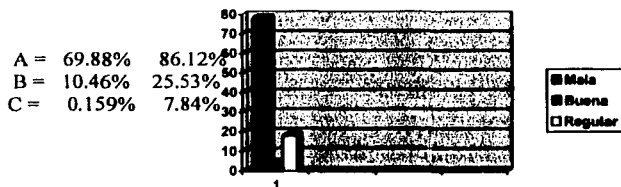
La siguiente investigación se efectuó para obtener información real sobre las diferentes necesidades insatisfechas por parte de los derechohabientes, poder tomar mejores decisiones, dar mejor seguimiento a las causas que originan dicho inconformismo del derechohabiente, recabar toda la información y así poder interpretar los resultados para proponer un mejor desempeño de la institución no solo en el área seleccionada, sino tomarla como referencia para los diferentes departamentos o áreas de trabajo.

Dicho análisis lo realizó en parte el mismo Hospital General Regional # 72, para determinar como es el funcionamiento del Hospital en general y cuáles de sus áreas o departamentos necesitan un cambio en sus normas, procedimientos y políticas, otra parte se realizó en base a la insatisfacción mostrada por parte de los derechohabientes en el área de urgencias del mismo Hospital para dar posibles soluciones a dicha problemática y fomentar un compromiso de calidad, excelencia y productividad en el personal que se encuentra en dicho departamento.

De la investigación de campo practicada en el área de urgencias del hospital regional # 72, para la realización del siguiente trabajo se aplicaron dos tipos de encuesta, una diseñada por el mismo personal del hospital y otra diseñada sobre el servicio de urgencias las cuales arrojaron los siguientes resultados:

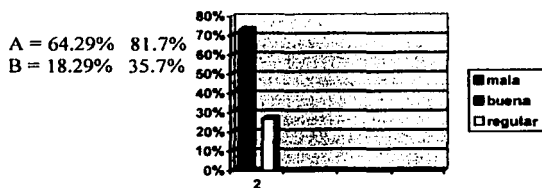
4.4.3. Resultados de la encuesta realizada por autoridades del hospital:

*1. - ¿Cómo considera usted la calidad de los servicios que ha recibido en este hospital?, El 78% de los encuestados considera que es mala la calidad, ya que, el servicio recibido no cumple con las expectativas del servicio recibido, mientras que el 18% considera que son regulares y solo el 4% considera que la calidad es buena.

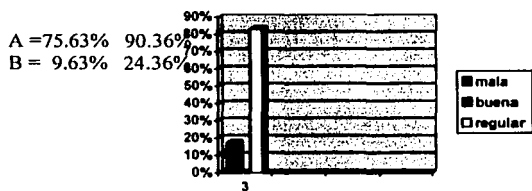


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

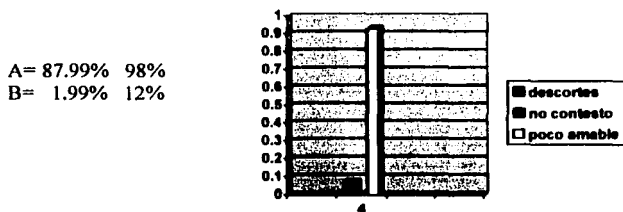
*2. - ¿Cómo considera usted las instalaciones del hospital?, El 73% de los encuestados opina que las instalaciones son malas, mientras que solo el 27% considero que son regulares, ya que, las deficiencias en todos los servicios son notorias.



*3. - ¿Cómo considera usted la limpieza del hospital?, El 83% considera que la limpieza es regular y solo el 17% considera que la limpieza es mala.

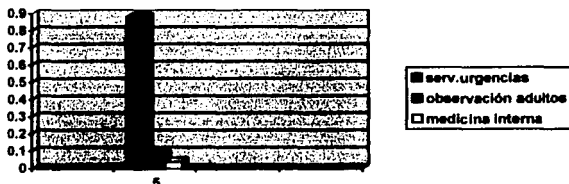


* 4. - ¿El trato que a recibido por el personal ha sido?, El 93% nos indico que es poco amable y el 7% opina que el trato es descortés.



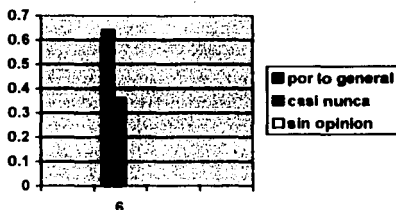
*5. - ¿Cuál o cuales de los servicios del hospital que considera que no cumplen con sus expectativas?, El 88% considera que el servicio de urgencias no cumple con sus expectativas, el 8% considera que el servicio de observación adultos no cumple tampoco con sus expectativas, mientras que el 4% el servicio de medicina interna lo considera muy deficiente.

A= 81.63% 94.36%
 B= 2.68% 13.71%
 C= 0.15% 7.84%

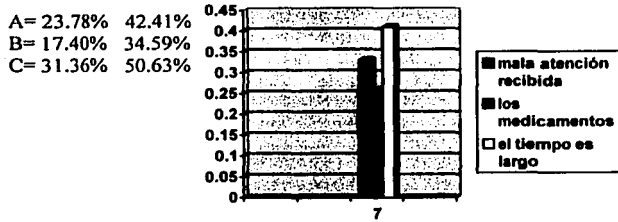


*6. - ¿Se encuentra satisfecho con la atención recibida?, El 64% considera que, por lo general ya que, no cubre sus necesidades de hospitalización, mientras que el 36% casi nunca esta satisfecho con el servicio recibido en el hospital.

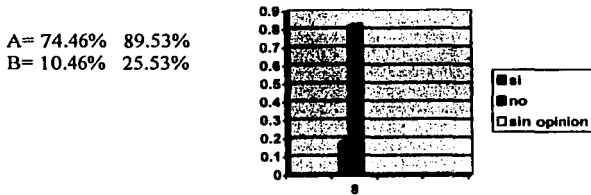
A= 54.59% 73.40%
 B= 26.59% 45.40%



*7. -En caso de no haber estado satisfecho (a) por la atención médica ¿Por qué motivo fue esto?, El 33% indica que la mala atención recibida no es la apropiada, el 26% manifestó que los medicamentos no hacen efecto al momento, mientras que el 41% le parece que el tiempo para recibir atención médica es demasiado largo.

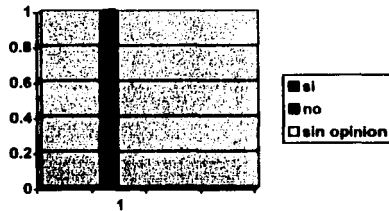


- 8. - ¿Recomendarían a otras personas los servicios que otorgamos?, El 82% manifestó que no, mientras que el 18% indico que sí.



4.4.4. Resultados de la encuesta realizada en el área de urgencias.

- 1- ¿Ha estado en el servicio de urgencias? Sí o No. El 100% de los encuestados manifiesto que sí a estado en dicho servicio.

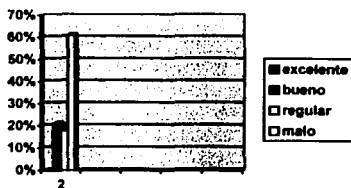


*2. - La calidad del servicio de urgencias es:

a) excelente. b) buena. c) regular. D) mala.

El 21% de los entrevistados indica que dicho servicio es bueno, mientras que el 18% opina que el servicio es regular, y el 61% manifestó que el servicio recibido es malo.

A = 13.01% 28.98%
B = 10.46% 25.53%
C = 51.44% 70.55%

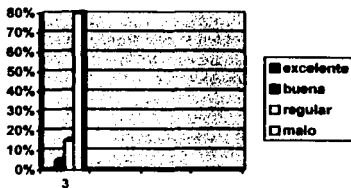


*3. - El tiempo de espera para recibir el servicio de urgencias es:

a) excelente. b)buena. C)regular. D)mala.

Aquí el 80% de los derechohabientes manifestó que el tiempo para recibir la atención primera es demasiado largo, el 15% manifestó que el tiempo de espera es regular y solo 5% indica que el tiempo es el adecuado.

A = 72.16% 87.84%
B = 8.00% 21.99%
C = 0.70% 9.00%

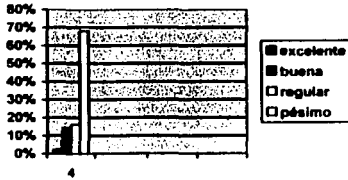


*4. -Cómo considera la atención del personal:

a)excelente. b)buena. c)regular. d) pésimo.

El 68% considera que la atención del personal es pésima, el 16% manifestó que la atención es regular y solo 14% indico que es buena.

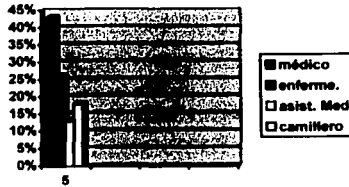
A= 58.85% 77.14%
 B= 8.81% 23.18%
 C= 7.19% 20.80%
 D= 0.74% 4.74%



*5. -Dé quien recibe un mejor trato de calidad en el servicio de urgencias:
 a)médicos. b)enfermeras. c)asistente médicas. d) camilleros.

El 43% indica que los médicos les dieron un trato de calidad, mientras que el 26% indica que las enfermeras les dieron un trato de calidad, en tanto que el 13% manifiesta que el trato recibido por las asistentes médicas es de calidad y el 18% indica que los camilleros les dio un trato de calidad.

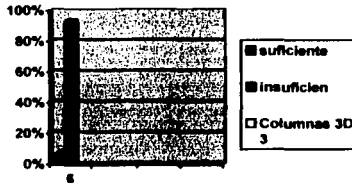
A= 33.29% 52.70%
 B= 17.40% 34.59%
 C= 6.40% 19.59%
 D= 10.46% 25.53%



*6. -Él número de consultorios en el servicio de urgencias es:
 a)suficiente b)insuficientes.

Aquí el 93% de los derechohabientes manifestó que son insuficientes, mientras que solo el 7% indica que son suficientes.

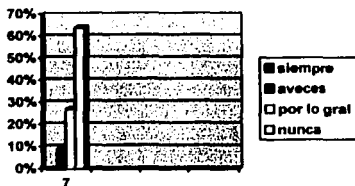
A= 87.99% 98.00%
 B= 1.99% 12.00%



7. -Se encuentra satisfecho (a) con la atención recibida:

a)siempre. b)aveces. c)por lo general. d)nunca.

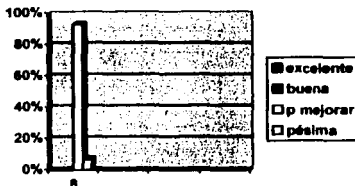
Aquí el 64% indica que nunca se encuentra satisfecho (a) con la atención recibida, mientras que el 27% indica que por lo general se siente satisfecho (a) con la atención recibida y solo el 9% manifiesta que aveces se siente satisfecho (a).



8. -Cómo considera la calidad de los servicios de urgencias que presta el hospital:

a)excelente. b)buena. c)puede mejorar. d)pésima.

Aquí el 93% respondió que la calidad de los servicios puede mejorar y el 7% respondió que es pésima la calidad de los servicios.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nivel de confianza de la encuesta realizada por autoridades del hospital.

$$N = \&$$

$$Z_0 = 0.95/2 = 1.96$$

$$P = p \pm Z_0 G_p$$

$$G_p = \frac{e}{\sqrt{p(1-p)/n}}$$

$$e = Z_0 G_p$$

$$p-e \leq P \leq p+e$$

	1				
a=78	78/100	0.04142	0.08119228	69.88	86.12
b=18	18/100	0.038418	0.0753	10.46	25.53
c=4	4/100	0.0195959	0.038407	0.159	7.84
	2				
a=73	73/100	0.04439	0.087016	64.29	81.7
b=27	27/100	0.04439	0.087016	18.29	35.7
	3				
a=83	83/100	0.0375632	0.07362	75.63	90.36
b=17	17/100	0.0375632	0.07362	9.63	24.36
	4				
a=93	93/100	0.025514	0.05	87.99	98
b=7	7/100	0.025514	0.05	1.99	12
	5				
a=88	88/100	0.03244	0.06369	81.63	94.36
b=8	8/100	0.0271293	0.05317	2.68	13.71
c=4	4/100	0.0195959	0.038408	0.15	7.84
	6				
a=64	64/100	0.048	0.09408	54.592	73.408
b=36	36/100	0.048	0.09408	26.592	45.408
	7				
a=33	33/100	0.04702127	0.09216169	23.78	42.41
b=26	26/100	0.04386342	0.08597231	17.4	34.59
c=41	41/100	0.04918333	0.09639933	31.36	50.63
	8				
a=82	82/100	0.03841875	0.07530074	74.46	89.53
b=18	18/100	0.03841875	0.07530074	10.46	25.53

Nivel de confianza de la encuesta realizada en el área de urgencias.

	$2 \ p=b/n$	$S_p = \sqrt{p(1-p)/100}$	$e = Z_{\alpha} \ G_p$	$p - e \leq$	$P \leq p + e$	
a=21	21/100	0.0407	0.0798	13.01	28.98	
b=18	18/100	0.0384	0.0753	10.46	25.53	
c=61	61/100	0.04877	0.09559	51.44	70.55	
	3					
a=80	80/100	0.04	0.0784	72.16	87.84	
b=15	15/100	0.035	0.06998	8	21.99	
c=5	5/100	0.021	0.04271	0.7	9	
	4					
a=68	68/100	0.0466	0.09142	58.85	77.14	
b=16	16/100	0.0366	0.07185	8.81	23.18	
c=14	14/100	0.03469	0.068	7.19	20.8	
d=2	2/100	0.014	0.02744	0.74	4.74	
	5					
a=43	43/100	0.0495	0.09703	33.29	52.7	
b=26	26/100	0.04386	0.08597	17.4	34.59	
c=13	13/100	0.03363	0.06591	6.4	19.59	
d=18	18/100	0.03841	0.0753	10.46	25.53	
	6					
a=93	93/100	0.0255	0.05	87.99	98	
b=7	7/100	0.0255	0.05	1.99	12	
	7					
a=64	64/100	0.048	0.09408	54.59	73.4	
b=27	27/100	0.04439	0.08701	18.29	35.7	
c=9	9/100	0.02861	0.05609	3.39	14.6	
	8					
a=93	93/100	0.0255	0.05	87.99	98	
b=7	7/100	0.0255	0.05	1.99	12	

4.4.5. Resultados obtenidos por observación directa.

También como parte de la detección de necesidades, se utilizó en combinación con el método de encuesta (cuestionarios), el método de observación directa, sobre las actitudes que toma el personal en base de las decisiones en las áreas operativas que afectan la productividad del empleado y su insatisfacción.

Entonces, como no se explota las habilidades de los empleados la mayoría de las veces, esto se debe a que los jefes de servicio no saben dirigir al personal en una forma efectiva, para la resolución no solo de problemas laborales, sino que también se dan como consecuencia, conflictos interpersonales, entre los jefes de servicio y el personal a su cargo.

Las actitudes que toman los empleados son las siguientes:

- * Insatisfacción en sus labores.
- * Conflicto con sus superiores.
- * Bajo rendimiento.
- * Estrés.
- * Desconfianza.

Por lo que el empleado no realiza su trabajo y se estanca profesionalmente, se desperdicia al personal, y no se le impulsa a desarrollar todas sus habilidades para que tenga crecimiento profesional y, por tanto, no producirá y se sentirá insatisfecho con las labores que a diario desempeña, pero si logramos un cambio de actitud en el personal se encontrará satisfecho con las labores diarias y podremos delegar mayor responsabilidad y autonomía a cada uno de los trabajadores y resolver problemas en conjunto para lograr que el personal de urgencias del hospital regional # 72 sienta el compromiso del I.M.S.S., crezca y se desarrolle con mayor calidad de atención hacia el derchohabiente.

4.5. PROPUESTA. Detalle y Desarrollo.

Se propone diseñar un programa de Capacitación y Desarrollo, que permita generar en el departamento de urgencias un servicio de calidad, formando Círculos de Calidad y equipos de trabajo autodirigidos, ya que estos buscan el desenvolvimiento, la participación y la autonomía de los empleados para que puedan asumir la responsabilidad del servicio, este no es un paso fácil de dar, se requiere de tiempo, por lo que se debe de capacitar a los empleados en forma paulatina, comenzando con los responsables del servicio y así

sucesivamente con las demás ramas que intervienen en el servicio de urgencias.

Se comparará el desarrollo de todo el equipo junto con el encargado de servicio con otra área a la cual no se le haya capacitado y se observaran las diferencias entre ambas, para ver si se logro el objetivo de la capacitación, además se aplicaran dinámicas grupales para lograr la autonomía de sus miembros.

Ahora bien como se menciona en él capítulo de capacitación del presente trabajo, para poder diseñar un adecuado programa de capacitación, se debe de detectar las necesidades del servicio al cual estamos estudiando, esto nos permitirá determinar hacia que aspectos se va a enfocar el programa que vamos a elaborar.

Para poder recabar la información que se requiere se tomo el método de encuesta, por medio de cuestionarios y el método de observación directa, ya que, estos métodos son mencionados por Fernando Arias Galicia en él capítulo de capacitación de la presente investigación, además los autores Werther y Davis nos hacen referencia a otros métodos de los cuales podemos decir que el estudio de casos reales y la capacitación por laboratorio nos ayudan para la solución de la presente investigación.

La detección de necesidades de capacitación está enfocado sobre la necesidad de implementar círculos de calidad y equipos de trabajo autodirigidos en cada área del hospital.

4.5.1. Diseño del programa.

Al haber analizado los resultados de las encuestas (cuestionarios) y de la observación directa, se considera que existen las condiciones necesarias para poder implementar un programa de capacitación y desarrollo, que tenga por objetivo proporcionar mayor calidad en todos los servicios creando círculos de calidad con autonomía para la realización de las labores diarias de las personas que integran el área de urgencias de este hospital.

4.5.2. Definición de los temas de estudio.

Lo primero que se debe realizar, es definir los temas de estudio que se van a incluir para así poder implementar un programa de capacitación y desarrollo.

Nombre del Programa.

Círculos de Calidad.

Objetivo General.

Que los participantes conozcan y aplique las técnicas para formación de Círculos de Calidad en cada área de trabajo, a través de un proceso incluyente, así mismo manejar prácticas de integración y desarrollo de los mismos, para poder lograr cambios de actitud y autonomía del personal y la delegación de responsabilidad, en sus labores diarias.

Objetivo Especifico:

- *Identificar los elementos que forman parte de los círculos de calidad.
- *Desarrollar una metodología para que se trabaje en círculos de calidad.
- *Lograr una autonomía entre los integrantes de los círculos de calidad.
- *Lograr que los círculos solucionen problemas, ya sea en su conjunto ó si se requiere individualmente.

Clases.

Las clases duraran 15 días.

Duración Total.

La duración del curso será de 30 horas, durante tres semanas en el área de trabajo.

Horario.

El horario será de lunes a viernes de 9:00 a.m., a 11:00 a.m.

Lugar.

Área de enseñanza del Hospital General Regional # 72 del I.M.S.S.

Ubicación.

Av. Gustavo Baz y Calle Filiberto Gómez s/n. Tlalnepantla Estado de México.

Costo.

El costo del curso será de \$28,600.

Los temas a tratar serán los siguientes:

Tema 1. Círculos de Calidad.

1. - ¿Qué son los círculos de calidad?.
- 2.- Objetivos e importancia de implementar círculos de calidad.
3. - Ventajas de laborar con círculos de calidad.
4. - Conflicto en los equipos de trabajo.

Tema 2. Motivación, Liderazgo y Comunicación

1. - Definición de motivación
2. - Importancia de la motivación en los equipos de trabajo.
3. - Definición de liderazgo.
4. - Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo.
5. - Definición de comunicación.
6. - Importancia de la comunicación en equipos de trabajo.

Tema 3. Productividad y Calidad en las Organizaciones.

1. - Definición del comportamiento organizacional.
2. - Importancia del comportamiento organizacional.
- 3.- Definición de productividad y calidad.
4. - Importancia de la productividad con calidad.
- 5.- Barreras de la productividad.

4.5.3. Selección de Medios y Material

Instructor.

El instructor será un Licenciado en Administración, que posea los conocimientos necesarios, así como la experiencia laboral en los temas a desarrollar en el programa de capacitación.

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

Participantes.

El personal de urgencias y los jefes de servicio del Hospital General Regional # 72 del I.M.S.S., que como se mencionó esta integrado por diecisiete personas.

Material.

El material que se ocupara en las sesiones, en las que se impartirán los cursos serán los siguientes:

- *Carpeta de trabajo de los participantes.
- *Pantalla.
- *Proyector.
- *Videos.
- *Material de proyección.
- *Lápiz, pluma.
- *Materiales para dinámicas de grupos.
- *Estudios de casos reales.

4.5.4. Selección de métodos y técnicas de enseñanza.

De los métodos de enseñanza que se menciona en el capítulo de capacitación del presente trabajo, utilizaremos varias técnicas que son:

- *Conferencias.
- *Discusión.
- *Métodos de casos.
- *Dramatización.

Así pues, por medio de estas técnicas que se utilizaran se pretende consolidar la formación de círculos de calidad, que interactuen entre sí, que a cada persona se le permita expresar su punto de vista para el mejoramiento del servicio, para lo cual se implementarán normas y reglas para que no surjan conflictos entre sus miembros.

El aspecto más importante de los círculos de calidad es crear la autonomía entre sus miembros para desarrollar su trabajo y solucionar problemas. Esto se logrará si aplicamos las dinámicas grupales, antes mencionadas en este capítulo como técnicas.

4.6. Propuesta de Evaluación del Programa.

La última etapa de cualquier proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, para poder evaluar el programa, se propone utilizar los cuatro criterios básicos de Sherman, en los cuales se requiere que se lleven a cabo desde el mismo momento en que se empieza a impartir el curso y el tiempo necesario después de la terminación del mismo.

I Reacción.

Se basa primordialmente en la información que aporten los participantes sobre el contenido del programa, así como la participación y sugerencias que se realicen de dicho programa.

II Aprendizaje.

Se debe demostrar, si lo que se pretendió enseñar en el curso, realmente lo aprendió el personal y se acepte ponerlo en práctica en su área de trabajo. Por lo que, utilizaremos un método de control para realizar comparaciones o diferencias entre el personal al que se le está dando la capacitación y al personal que no se le a dado.

III Comportamiento.

En el comportamiento se observará si lo que se dio en el curso de capacitación se está llevando a cabo, si les fue útil con respecto a sus labores que desempeñan dentro del servicio de urgencias. Y poder llevarlo a cabo en otras áreas de Hospital # 72 del I.M.S.S.

IV Resultados.

Es la parte final de la evaluación del programa de capacitación, y lo más importante verificar si dicho servicio a mejorado en comparación al comportamiento anterior al curso de capacitación y desarrollo, ya que en esta etapa veremos reflejado si el propósito central de nuestra investigación, que es el diseño de un programa de capacitación con calidad, tomando en cuenta el trabajo de los círculos de calidad para incrementar la productividad y su logro.

CONCLUSIONES.

En el presente trabajo de investigación, se analizaron de las deficiencias que hay en el servicio de urgencias del hospital general regional # 72, estas problemáticas son de varios tipos como, la pérdida de tiempo en la atención del servicio, un número alto de quejas por el servicio prestado, el mal trato al acudir a dicho servicio y la falta de medicamentos, como lo demuestran las preguntas # 4 y la # 7 realizada por las autoridades del hospital, y las preguntas del cuestionario # 2, # 3, y # 4 llevada a cabo en el área de urgencias.

Como resultado de este estudio podemos llegar a la conclusión, de que el Instituto Mexicano del Seguro Social a pesar de su magnitud no puede cubrir al 100% las necesidades de salud de la población, anteriormente mencionamos varios factores que explican el bajo desempeño de atención en el servicio de urgencias del Hospital General Regional # 72, pero estos no son los únicos factores, ya que, existen otros de igual o mayor relevancia como son, la falta de una plantilla laboral completa, insuficiencia financiera y la falta adecuada de programas de capacitación y desarrollo que logren un cambio de actitud en el personal. Dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social hay un departamento encargado de proporcionar capacitación constante al personal "Calidad y Organización", pero cuando un programa no logra cambiar la actitud, el compromiso y el desempeño de la persona, se puede decir que dicho departamento no está detectando las necesidades de capacitación de las diferentes áreas del Instituto y por consiguiente la productividad no es la adecuada, además que el personal que se encarga de impartir dichos programas de capacitación, no tiene la experiencia laboral para dar soluciones a los diferentes problemáticas que se llegan a exponer.

En el trabajo de investigación realizado, se habla de una propuesta para integrar círculos de calidad, quizá su formación a todas luces sea difícil de alcanzar, debido a las barreras que existen dentro del I.M.S.S., pero esta propuesta es solo una alternativa que se ha fundamentado sobre la base de un estudio de necesidades insatisfechas y la observación directa del servicio. Sin embargo existen las condiciones para que se aplique este programa y así generar un cambio, en virtud de ser un instrumento de desarrollo con calidad.

Pero para que dicho cambio se lleve a cabo se propone que la capacitación sea dada por personal externo, que no sea juez y parte del problema ya que, al

tener independencia dará respuestas más objetivas a la problemática tratada. Considero que todo el personal debe de tener nociones de lo que es la seguridad social, y crear un compromiso y actitud de calidad, saber que forma parte de un organismo vital para el desarrollo nacional.

El factor humano es en cualquier organismo ya sea público como privado, parte fundamental para el desarrollo y crecimiento, si se le da autonomía y responsabilidad para trabajar con sus compañeros y fomentamos las relaciones interpersonales, esto con el fin de lograr un cambio en el comportamiento organizacional en forma colectiva e individual creando dentro del instituto un compromiso de calidad.

BIBLIOGRAFIA.

Anda Gutiérrez Cuauhtémoc "Administración y Calidad" Ed. Limusa, México 1995.

Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas D, F, 1998.

Calderón Córdoba Hugo "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal" Ed. Trillas México D, F, .

Colunga Dávila Carlos "Administración para la Calidad" Ed. Panorama México 1995.

Definición de los círculos de calidad tomados en la clase de calidad.

Deming W. Edwards "Calidad, productividad y competitividad" Ed. Díaz de Santos Madrid 1989.

Diccionario Pequeño Larousse.

Gary Dessler "Organización y Administración" Ed. Prentice Hall México 1998.

Hampton R. David "Administración" Ed. Mc. Graw Hill México 1993.

Instituto Mexicano del Seguro Social. (Nuevos Rumbos Seguridad Social en México), 1998.

Ishikawa Kauru ¿Qué es el control total de la calidad? Ed. Norma, Bogotá Colombia 1986.

Koontz Harold, O*Donell Cyril Wehrich. "Administración" Ed. Mc. Graw Hill 1995.

Laboucheix Vincent "Tratado de Calidad Total" Ed. Limusa 1999.

Ley Federal del Trabajo Ed. Porrúa Hnos.

Nueva Ley del Seguro Social, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de diciembre de 1995, Reformado por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de noviembre de 1996.

Reyes Ponce Agustín “Administración de Empresas (Teoría y Practica) Ed. Limusa 1995.

Reza Trozino Juan Carlos “Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones” Ed. Panorama México D, F, .

Ruelas Enrique Artículo: Calidad Total en el Sector Salud, conceptos e historia, contacto unión empresarial la revista de la calidad, noviembre de 1996 año 7 # 72.

Siliceo Aguilar Alfonso “Capacitación y Desarrollo de Personal” Ed. Limusa Noriega México, D,F, 1981.

Stoner James A.F. “Administración” Ed. Prentice Hall, México 1996.

Tena M. Adolfo “Aspectos Prácticos de la Capacitación y el Adiestramiento” Ed. Coparmex México D,F, 1981.

Terry George, Franklin Stephan “Principios de Administración” Ed. CECSA, 1994.

Thompson Philip Crosby “Círculos de Calidad”: Como hacer que funcionen Ed. Norma, Cblombia 1884.

Werther William B. y Davis Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos” Ed. Mc. Graw Hill 1998.