

4  
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EFFECTO DE LA CAPACITACION EN LA  
PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS  
DE SALUD EN EL SECTOR PUBLICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :  
ALZAGA PADILLA MARIA DE LA LUZ  
MOSCO BARRIOS GERMAN

ASESOR DEL SEMINARIO: LA. HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO JORGE



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**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.

Con amor :

A los dos pilares de mi vida ...

Mis padres.

A las luces que me impulsaron ...

Mis hermanos.

A el apoyo que me sostiene ...

Al esposo.

A el resplandor convertido  
en el lucero que guía mi vida ...

Al hija.

A quienes me brindaron su experiencia  
y comprensión ...

Mis maestros y amigos.

A todos y cada uno , gracias por su cariño ,  
ayuda y compañía , ya que sin ustedes  
no habría llegado a cumplir el objetivo  
que me llevara a la meta deseada.

Alzaga Padilla María de la Luz.

*Con mucho cariño y respeto :*

*A la memoria de mi Padre :*

*Por nuestro triunfo.*

*A mi Madre :*

*Por la determinación y coraje inculcada.*

*A mis hermanas :*

*Por su incondicional apoyo.*

*A mis compañeros y amigos :*

*Por su apoyo y comprensión.*

*A mis profesores :*

*Interesados por mi desarrollo profesional.*

*A mi Universidad Nacional Autónoma de México :*

*Por la oportunidad que me brindó al estudiar y formarme*

*Profesionalmente en sus aulas.*

*A todos y cada uno de ellos mil gracias.*

*Mosco Barrios Germán.*

*Agradecemos :*

*De manera especial a nuestro asesor*

*L. A. Hernandez y Rodriguez Sergio Jorge.*

*Por su comprensión e interés durante el desarrollo  
de nuestro trabajo , el cual les presentamos.*

Un emprendedor es alguien  
que se da la oportunidad  
de ser lo que quiere ser ,  
es la persona que tiene  
un vocabulario distinto :

A los fracasos los llama pruebas.

A los problemas oportunidades.

A lo negro , blanco.

A los trabajadores de su empresa , su equipo , su gente ...

Cree en sí mismo , se tiene confianza

y sabe reír por lo que vive

su vida plenamente.

Anónimo.

## INDICE

	Página.
Introducción	
Capítulo I. Generalidades.	
I.1. Historia de la Capacitación en México.	2
I.2. Legislación Mexicana sobre la Capacitación.	11
Capítulo II. Método Demming sobre Capacitación.	
II.1. El Liderazgo.	25
II.2. Capacitación.	29
II.3. Objetivos de la Capacitación.	33
II.4. La Capacitación y su Cultura Organizacional.	37
II.5. Capacitación, Estrés y Calidad de vida.	42
II.6. Los 14 puntos de Demming.	48
II.7. Las 7 enfermedades mortales según Demming.	56
II.8. Preparación de Directivos.	60
Capítulo III. Sector Salud.	
III.1. Planteamiento del problema.	63
III.2. Hipótesis.	65
III.3. Resultado de los Cuestionarios.	
A) De los trabajadores.	68
B) De los directivos.	78

Conclusiones.	82
Sugerencias.	84
Bibliografía.	86



## INTRODUCCION

Los seres humanos son ejes dinámicos de cambios y activos participantes dentro de la Administración en el Sector Público , son una herramienta en el desarrollo económico , social y político , de superación y evolución integral en el país.

Sus actividades serán desarrolladas en forma constante y concientes de la importancia que ésta tiene dentro de un sistema productivo , tratando de aprovechar los recursos que tienen a su alcance , con la tendencia a lograr calidad en los servicios que éstos presten , satisfaciendo de ésta manera las cambiantes necesidades de los demás individuos.

El impulsar la educación racional y objetiva en toda la organización , y su adecuada integración a la Administración Pública , implica eliminar las barreras laborales y modernizar el conocimiento y entendimiento grupal hacia el desarrollo y aceptación de nuevas técnicas Capacitacionales , tomando en cuenta el desenvolvimiento tecnológico , religioso y cultural de la sociedad , de tal modo que los recursos humanos sean la base para el logro de una mayor eficiencia.

Se los dije a los japoneses , se los digo a ustedes ahora:  
" No veo razón alguna para que las Organizaciones Mexicanas no puedan llegar a ser las mejores , altamente competitivas en el mundo , lo tienen todo.

Nuevo equipo no es la solución , si no aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene ." (1)

(1) Dr. Edward W. Demming , Revista EMPRENEDORES, UNAM ,FCA, Volúmen VIII #27, Mayo-Junio 1994 , citado por el L.A. Hernández y Rodríguez Sergio J. Extraído del Artículo : "PRODUCTIVIDAD , CALIDAD Y CAPACITACION".

**CAPITULO I:  
GENERALIDADES**

## I.1 HISTORIA DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

La Organización Social de los Aztecas funcionaba por clanes que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto, los clanes con su patrimonio se denominaron " CALPULLIS ", los cuales contaban con un gobierno dominado por un consejo de ancianos, cada CALPULLI tenía sus propios dioses, los terrenos de uso comunal para el sostenimiento de los religiosos, llamado " TEOPANTLA " y otros para el servicio militar " MILCHINALLI " con los tributos se pagaba el gasto de la nobleza y ciertos servicios públicos. ( 2 )

En 1911 se crea el Departamento del Trabajo, dependiente de la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, de esta manera don Francisco I. Madero institucionalizó las acciones oficiales en favor de los trabajadores.

Durante el periodo de la revolución de 1910 a 1916 nace la Escuela de Arte Industrial " Vasco de Quiroga " y la transformación de la Escuela de Artes y Oficios para varones en la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas : Proporciona a los jóvenes obreros conocimientos inmediatos, cultivando la inteligencia y la actividad manual, despertando su iniciativa y aspiraciones, la formación de obreros en herrería

(2) Hernández y Rodríguez Sergio J. Introducción a la Administración, Editorial Mc.Graw Hill, México D.F.

, tornería , fundición y carpintería con una duración de tres años.

La Constitución Política de 1917 marca un momento de gran trascendencia en la evolución laboral en su Artículo 123.

En 1921 se crea la Secretaría de Educación Pública.

En 1922 se construye la Escuela Tecnológica de Maestros Constructores.

En 1923 se crea el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial , así como la escuela para señoritas : Yolanda Mistral.

En 1925 se funda el Centro Industrial Obrero.

En 1927 se crea la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje , con la finalidad de reglamentar la competencia en la resolución de conflictos de trabajo surgidos en las zonas federales de la industria cuyo establecimiento o explotación fuese motivo de contrato o concesión federal.

En 1929 se conformó el Artículo 123 Constitucional para reservar la expedición de leyes en materia de trabajo como facultad exclusiva del H. Congreso de la Unión, con la modalidad de que su aplicación y vigilancia quedaban conferidas a las autoridades locales , en los asuntos reservados a su competencia.

En la Ley Federal del Trabajo de 1931 se designó como autoridades a las Juntas Municipales de Conciliación , incluyendo

posteriormente a la Secretaría de Educación Pública para vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los patrones que en materia educativa establecía la Constitución.

En 1932 se conceptualiza la Escuela Politécnica, con lo que se reorganiza la educación técnica en dos ciclos :

Preparatoria técnica ( 4 años después de la primaria ), y algunos estudios técnicos ( 3 años ).

La conceptualización de la Escuela Politécnica constituyó el fundamento en el que se apoya la definición actual de los servicios de capacitación para el trabajo, vinculados estrechamente a la estructura de la producción y del cambio, se agruparon :

- \* Las escuelas de artes y oficios.
- \* Los centros educativos para maestros técnicos.
- \* Los planteles de adiestramiento para obreros.
- \* Las escuelas de industrias textiles y la de Bacteriología.

Por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de Diciembre de 1932 se creó el Departamento del Trabajo como organismo autónomo, como subordinación directa al Titular del Poder Ejecutivo Federal.

En 1937 se Funda el Instituto Politécnico Nacional : así como las escuelas rurales para indígenas y escuelas para

obreros y mujeres , cuyo objetivo era la capacitación y el adiestramiento.

El 31 de Diciembre de 1940 se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado para crear las Secretarías de Trabajo y Previsión Social, cuya organización permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias.

El 9 de abril de 1941 se expidió el primer reglamento interior de esta secretaría , que definió las funciones y estructuras de la dependencia.

En 1953 surgen los Centros de Acción Social en la S.E.P., cuyo objetivo era la vinculación escuela - comunidad , por lo cual se crean talleres adecuados para la capacitación en encuadernación , cestería , tapicería y tejido industrial.

En 1963 nace el Programa Nacional de Capacitación para el trabajo , se inauguran los primeros 10 Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial y Agropecuarias , con apoyo de industriales , organizaciones obreras y del gobierno federal ( CECATI ) Y ( CECATA ).

En 1965 se crea el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), cuyos objetivos eran :

a) Impulsar , principalmente , los niveles de productividad , mediante el desarrollo de cuadros gerenciales en todos los niveles para los sectores agropecuario, industrial y de servicios.

b) Se proponía desarrollar mano de obra calificada para la industria capacitando a personas que desempeñaban o fueran a desempeñar una ocupación determinada.

Se crea la Dirección General de Educación Secundaria Técnica para promover la superación de los niveles de cultura y desarrollo de la fuerza de trabajo , mediante el adiestramiento y capacitación adecuada para ocupar posiciones asignadas por la división social y funcional de el trabajo.

En 1970 se promulga la nueva Ley Federal del Trabajo , con lo que se da origen a lo que se denomina Capacitación para el trabajo y de el trabajo, la S.E.P. , como una acción complementaria instrumenta un programa para ofrecer una capacitación para el trabajo a solicitud de las empresas.

El 25 de Julio de 1974 , el Ejecutivo Federal creó el Instituto Nacional de Estudios para el Trabajo , I.N.E.T., el cual tuvo por objeto:

a) La preparación y elevación del nivel cultural del personal al que compete la aplicación de las normas de trabajo, la formación de funcionarios para el servicio público y



el desarrollo de especialistas que puedan fungir como asesores de los factores de producción.

b) La integración y mejoramiento de la información y las estadísticas en materia laboral, su difusión pública, así como la promoción de su utilización en el diseño de políticas sobre la materia.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal expedida el 29 de Diciembre de 1976 abrogó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1958, con lo cual se formularon las atribuciones de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para que respondiera a una nueva concepción de la Administración pública de el trabajo.

Por acuerdo de el 12 de Mayo de 1977, se incorporó a el sector laboral el Fideicomiso para el Centro Nacional de Productividad ( CENAPRO ) cuyo objetivo era promover el desarrollo industrial de el país mediante el mejor aprovechamiento de la capacidad de producción agrícola, industrial y de servicios.

En abril de 1978, la Ley Federal del Trabajo de 1970 fue reformada por el H. Congreso de la Unión, cabe destacar la modificación del Artículo 538, que determina la creación de un órgano desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social denominado Unidad Coordinadora de

Empleo , Capacitación y Adiestramiento ( UCECA ).

El 5 de Junio de 1978 y como resultado de las reformas señaladas , el Ejecutivo Federal expidió un nuevo Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que incluye la desconcentración territorial de las autoridades federales del trabajo, el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Los Centros de Enseñanza Ocupacional depende de la Dirección General de Educación Fundamental en 1977, en 1978 de la Dirección General de Educación para Adultos y en 1979 de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.

Al inicio del régimen del gobierno ( 1982 - 1986 ), se reestructuraron de manera significativa las atribuciones del sector público laboral a fin de lograr una mejor aplicación de los recursos humanos , materiales y financieros , es decir, lograr una mayor congruencia en sus funciones , desconcentrando y equilibrando las diversas áreas de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

En el año de 1985 , la Unidad de Centros de Capacitación , se eleva a Dirección General de Centros de Capacitación , dependientes de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica ( SEIT ) de la S.E.P. ( 3 )

(3) Rolando García Morales ...Qué es la Capacitación?, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales , S.C.

En el periodo de 1994 - 2000 , se publica el Plan Nacional de Desarrollo ( 1995 - 2000 ) , que en materia de Empleo y productividad , establece dos retos principales a vencer siendo :

\* **Primero** : Promover las condiciones que alienten la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para la operación eficiente del aparato productivo, ( Empleo ).

\* **Segundo** :Coadyuvar a la elevación sostenida de productividad Laboral, ( Productividad ).

Es conveniente señalar que en materia de Capacitación reconoce la Administración Pública que los logros son limitados en relación a las necesidades del país , debido a que una de cada cinco personas económicamente activas han recibido algún curso de capacitación , de la misma manera , propone un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación , de acuerdo a las siguientes estrategias :

a) Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa , lo que da lugar al Sistema Normalizado de Competencia Laboral ( SNCL ), cuya estructura facilitará la movilidad del trabajador entre industrias y regiones.

b) Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente , de este modo

se dará a los conocimientos , habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral un reconocimiento análogo al escolar , con lo cual se facilitará la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida y se propiciará la progresión hacia grados más complejos de competencia laboral.

c) Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo, de esta forma se facilitará el establecimiento de equivalencias entre instituciones , la incorporación de trabajadores en activo a la formación escolarizada , y la adecuación precisa de la oferta de formación para el trabajo a necesidades específicas. ( 4 )

(4) Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000) , Poder Ejecutivo Federal , México D.F.

## I.2. LEGISLACION MEXICANA SOBRE LA CAPACITACION.

### ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL

#### APARTADO B

Fracción VIII. Los trabajadores gozarán derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos , aptitudes y antigüedad .

En igualdad de condiciones , tendrá prioridad quien representa la única fuente de ingreso en su familia.(5)

### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

#### ARTICULO 153

#### CAPITULO III BIS

De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad , conforme a los planes y programas formulados , de común acuerdo , por el

(5) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ,11a. Edición, Ediciones Delma , México, D.F.

patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 B. Para dar cumplimiento a la obligación que conforme , al artículo anterior les corresponde , los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella , por conducto de personal propio , instructores especialmente contratados , instituciones , escuelas u organismos especializados , o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones el cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento , así como su personal docente , deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores , podrán formularse respecto a cada establecimiento , una empresa , varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153 E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A. Deberá impartirse al trabajador durante las

horas de su jornada de trabajo ; salvo que , atendiendo a la naturaleza de los servicios , patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera ; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe , en cuyo supuesto , la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F.La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto :

- I.Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad , así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II.Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III.Prevenir riesgos de trabajo.
- IV.Incrementar la productividad.
- V.En general , mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 G.Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar , prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153 H.Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a :

horas de su jornada de trabajo ; salvo que , atendiendo a la naturaleza de los servicios , patron y trabajador convergan que podrá impartirse de otra manera ; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe , en cuyo supuesto , la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F.La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto :

- I.Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad , así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II.Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III.Prevenir riesgos de trabajo.
- IV.Incrementar la productividad.
- V.En general , mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 G.Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar , prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153 H.Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a :



I. Asistir puntualmente a los cursos , sesiones de grupo y demás actividades que conformen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento , y cumplir los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153 I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento , integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón , las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores , y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos ; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153 J. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente , vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153 K. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones , Sindicatos y Trabajadores Libres que formen parte de las mismas ramas industriales o

actividades , para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades , los cuales tendrán carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para :

I.Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

II.Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo de existencia y uso en la rama o actividades correspondientes.

III.Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo , en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV.Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V.Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

VI.Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales para tal efecto.

Artículo 153 L.La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento , así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153 M.En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores , conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrán consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa , tomando en cuenta en su caso la cláusula de admisión.

Artículo 153 N.Dentro de los quince días siguientes a la celebración , revisión o prórroga del contrato colectivo , los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social , para su aprobación , los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153 O.Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo , deberán someter a la aprobación de la Secretaría

del Trabajo y Previsión Social , dentro de los primeros sesenta días de los años impares , los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 P.El registro de que trata el( artículo 153 C ) , se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos :

I.Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

II.Acreditar satisfactoriamente , a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social , tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III.No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional , que a la letra dice :

" Artículo 3o. " :La educación que imparta el Estado - Federación , Estados , Municipios - , tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él , a la vez , el amor a la patria y la conciencia de solidaridad internacional , en la independencia y la justicia :

Fracción IV :Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y grados , pero por lo que concierne a la educación primaria , secundaria y normal y a la de cualquier tipo o grado , destinada a obreros y a campesinos deberán obtener previamente , en cada caso , la autorización expresa del poder público , dicha autorización podrá ser negada o revocada , sin que contra tales resoluciones proceda juicio o recurso alguno.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley. En el procedimiento de revocación , el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.(5)

Artículo 153 Q.Los planes y programas de que tratan los artículos

153 N y 153 O , deberán cumplir los siguientes requisitos :

I.Referirse a periodos no mayores de cuatro años.

II.Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

(5) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , 11a. Edición, Ediciones Delma , México D.F.

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

V. Especificar el nombre y número de registros en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Artículo 153 R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones que se estimen pertinentes; en la inteligencia de que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153 S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los

términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica serán sancionados, conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, que a la letra dice:

La etapa de demanda y excepciones se desarrollará conforme a las normas siguientes:

IV. En su contestación opondrá el demandado sus excepciones y defensas, debiendo de referirse a todos y cada uno de los hechos aducidos en la demanda, afirmándolos o negándolos, y expresando los que ignore cuando no sean propios; pudiendo agregar las explicaciones que estime convenientes.

Sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo o a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en

cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda , en los términos de la fracción IV del artículo 539 ,que a la letra dice :

De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del Servicio Nacional del Empleo , Capacitación y Adiestramiento, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades :

Fracción IV.En materia de registro de constancias de habilidades laborales :

- a) Establecer registros de constancia relativas a trabajadores capacitados o adiestrados , dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.
- b) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Artículo 153 U.Cuando implantado un programa de capacitación , un trabajador se niegue a recibir ésta , por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior , deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar , ante la entidad instructora , el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



En este último caso , se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

**Artículo 153 V.** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador , con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control , listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán efectos para fines de ascenso , dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera , el trabajador , mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva , acreditará para cuál de ellas es apto.

**Artículo 153 W.** Los certificados , diplomas , títulos o grados que expidan el Estado , sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios , a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal , cuando el puesto y categoría correspondientes figuren

en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.(6)

(6) Lev Federal del Trabajo , Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 8a. Edición Actualizada.

**CAPITULO II :**  
**METODO DEMMING SOBRE CAPACITACION**

## II.1 EL LIDERAZGO.

Es la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar las habilidades, conocimientos y capacidades de un grupo hacia unos resultados predeterminados.

Lo hace dirigiendo la atención del grupo hacia los medios de satisfacer sus necesidades que sean idénticos a los objetivos conocidos o consecuentes con ellos.

El perfeccionamiento del liderazgo se realiza, no a partir del perfeccionamiento de líderes separados del grupo, sino a través de la modificación de las relaciones entre los líderes y los demás participantes del grupo.

Presentamos a grandes rasgos su enfoque :

### 1. FUNCIONES Y CAPACIDADES DEL LIDER.

#### 1a. Función : AYUDAR A LA ORGANIZACION DEL GRUPO

Capacidades :

- \* Comprender por qué se juntan los miembros y por qué continúan perteneciendo al grupo.
- \* Comprender a las fuerzas que afectan a los individuos y a los grupos al comienzo de la vida del grupo.
- \* Habilidad para ayudar al grupo a organizarse en busca de los objetivos.

- \* Habilidad para ayudar al grupo a desarrollar los objetivos propios de la organización.

2a. Función : AYUDAR A LOS MIEMBROS DEL GRUPO A SER MAS EFICIENTES COMO PERSONAS Y COMO MIEMBROS DEL GRUPO.

Capacidades :

- \* Conocimiento de los conceptos de liderazgo de grupo y habilidad para aplicarlos.
- \* Habilidades en la comunicación.
- \* Habilidad para desarrollar más apertura entre los miembros del grupo.
- \* Habilidad para ayudar a los miembros a dar y recibir " feedback ".
- \* Habilidad para aclarar las expectativas de los miembros y el uso del conflicto para un aprendizaje constructivo.
- \* Habilidad para responder constructivamente al comportamiento de los miembros del grupo.
- \* habilidad para desarrollar un clima de crecimiento tanto para los miembros del grupo como para el crecimiento del mismo líder.

3a. Función : AYUDAR AL GRUPO A DESARROLLAR SU PROGRAMA.

Capacidades :

- \* Un conocimiento de la comunidad de la cual hace parte el grupo " Sus problemas , necesidades , características y recursos ".

- \* Comprensión de las necesidades , problemas , preocupaciones , interés , condiciones , estilo de vida y tareas básicas de crecimiento de sus miembros.
- \* Ayudar al grupo para que se haga más inventivo y creativo en el programa.
- \* Habilidad para ayudar al grupo a relacionarse con una comunidad más grande.

**4a. Función : AYUDAR AL GRUPO PARA QUE SEA MAS EFICIENTE COMO GRUPO.**

**Capacidades :**

- \* Conocimiento de las etapas de desarrollo del grupo y de sus solicitudes de cambio.
- \* Habilidad para ayudar a los miembros a identificar , desarrollar y conservar el patrón del grupo.
- \* Habilidad para ayudar al grupo en la solución de sus problemas.
- \* Comprender los efectos de la cooperación y de la competencia en los grupos.
- \* Conocimiento de la manera como el grupo obtiene información respecto a su propio desempeño.
- \* Comprensión de la función del grupo en el proceso del cambio social.
- \* Habilidad para servir como consejero de recurso para el grupo y para sus miembros.

**5a. Función : AYUDAR PARA QUE EL LIDER PUEDA CRECER COMO PERSONA  
HUMANA.**

El candidato al pasar por el proceso de los ejercicios descritos arriba , desarrollará su personalidad , iniciativa , creatividad , autonomía , cooperación y solidaridad , cualidades indispensables para un buen líder.(7)

(7) Fritzen Silvio José , Adiestramiento de Líderes , Editorial Indo-American Press Service . Bogotá Colombia.

5a. Función : AYUDAR PARA QUE EL LIDER PUEDA CRECER COMO PERSONA  
HUMANA.

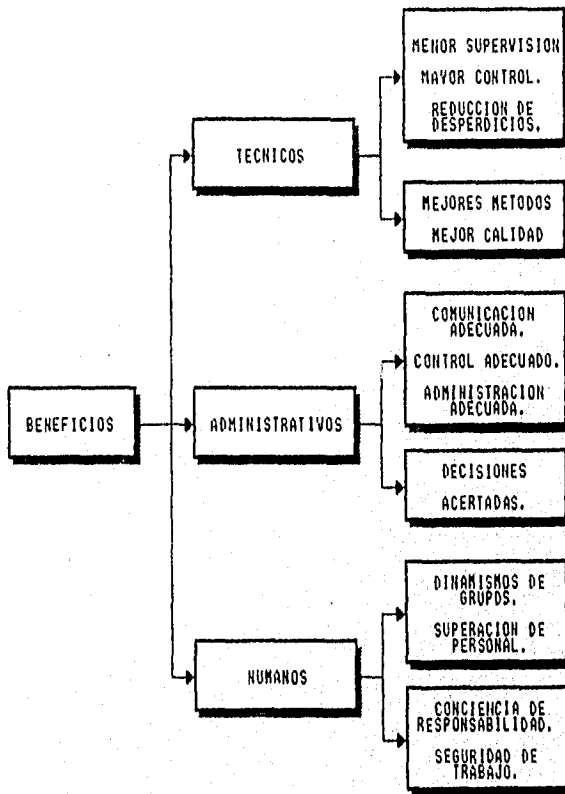
El candidato al pasar por el proceso de los ejercicios descritos arriba , desarrollará su personalidad , iniciativa , creatividad , autonomía , cooperación y solidaridad , cualidades indispensables para un buen lider.(7)

(7) Fritzen Silvio José , Adiestramiento de Líderes , Editorial Indo-American Press Service . Bogotá Colombia.



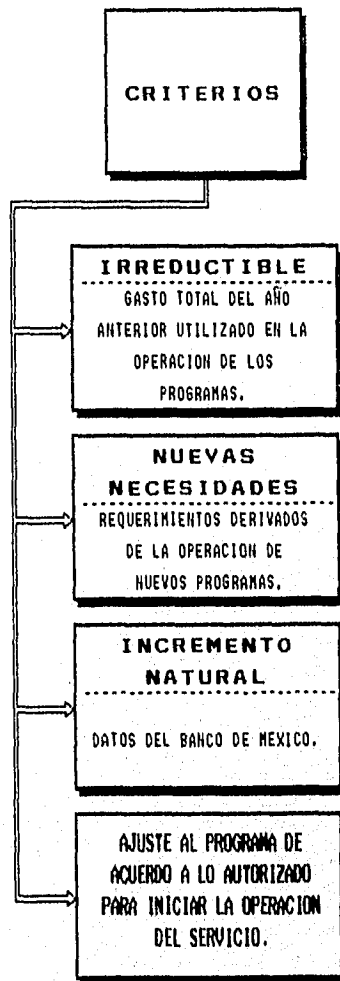
## II.2. Capacitación.

En los Servicios de el Sector Salud , se considera que la capacitación y el adiestramiento hacia los trabajadores es una inversión tan importante como la adquisición de tecnología , ya que de éstos depende la calidad de los servicios que presten a la comunidad.



La inversión en este renglón es altamente significativa y aun que generalmente no son inmediatos , sólo se reflejarán en

los programas de la empresa cuando se obtengan los resultados requeridos.



La capacitación se está realizando constantemente en cualquiera de las actividades , los jefes , supervisores , los compañeros de trabajo la imparten en forma instructiva , pero

sin reglamentación u orden y se convierte en una forma simple por el hecho de explicar los métodos de trabajo o por modificar los errores cometidos , éstas no son sino formas impuras de Capacitación.

Por estas razones , es lógico que el trabajador no siempre realizará todas las actividades programadas y planeadas , pero es necesario estimularlo , motivarlo , remunerarlo , comprenderlo , para que se obtengan de él mejores resultados.

Una empresa sólo podrá crecer cuando el personal se vaya desarrollando y la entidad estará aunada al desarrollo cuando el personal esté preparado.

Por medio del adiestramiento , capacitación , entrenamiento y desarrollo , las entidades encontrarán suficientes beneficios que producirán cambios radicales positivos.

La Capacitación no sólo se hace por necesidad productiva , sino también por funciones sociales que deben emanar de las entidades.

Cada vez que la empresa necesita una persona para un puesto de trabajo , ya sea de nueva creación o vacante , hay que dar oportunidad al personal interno , siendo que estos se ajusten a las necesidades inmediatas , pues han sido oapacitados para cubrir el puesto de trabajo de nueva creación o vacante.

La Capacitación es la acción ejercida por un individuo ya formado y otro en formación , que son respectivamente sujeto activo y pasivo quedando como un instrumento de adaptación desde el punto de vista de la evaluación social.

La capacitación es , como se ve , un fenómeno eminentemente social tanto por su origen como por sus funciones y se distingue del resto de los fenómenos educativos , por su función que consiste en coadyuvar al individuo a desarrollar con mayor amplitud el potencial que es innato en él.

La importancia de la capacitación se encuentra en los beneficios que producirá a todos los que intervengan en ella , como en la trascendencia social , económica , cultural , dentro de la empresa como en el hombre.

a) La importancia que tiene para el elemento humano que se le considera como tal.

b) Habrá un ambiente de seguridad en el trabajo , deseos de ascensos , moral de grupo , administración , decisiones certeras , resultados productivos , beneficios económicos , progresos.

### II.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

El crecimiento progresivo y constante de los Servicios de salud de nuestro país ha obligado a que en el organismo encargado de ello se hagan programas de capacitación y desarrollo de personal , los cuales están debidamente orientados a todas las actividades desde el alto funcionario , hasta el trabajador de líneas siendo los siguientes objetivos :

#### 1. INDUCCION ADECUADA :

Dar a conocer a el personal de nuevo ingreso las actividades y logros de la empresa ;indicarle donde está localizada y su función , que conozca los departamentos existentes , presentarlo en donde va a trabajar , quiénes son sus jefes y compañeros , cuál es su lugar exacto de trabajo , qué medidas de seguridad debe tomar cuales serán sus obligaciones y derechos ante la compañía , en fin , deben realizarse una serie de actividades tanto de educación , como de instrucción para que se adapte a la nueva sociedad que va a pertenecer.

#### 2. ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS:

Actualizar los conocimientos del personal que se encuentra laborando , a fin de que se les permita desarrollar su trabajo con facilidad y eficiencia.

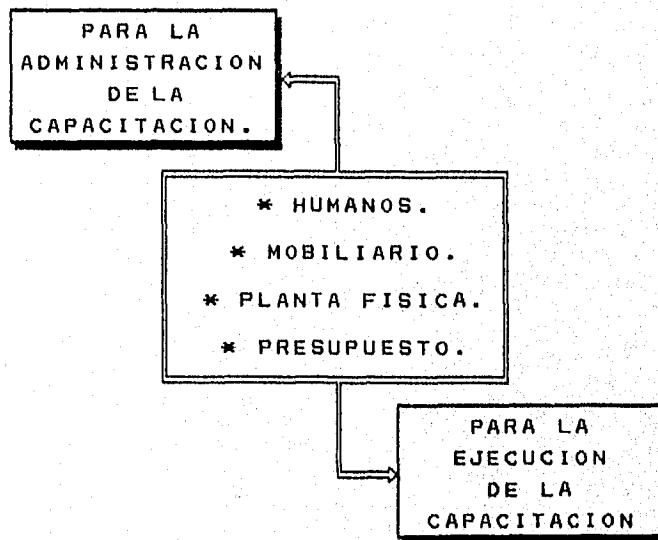
### 3. ACTUALIZACION DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS.

En la actualidad la tecnología y las ciencias a cada momento están haciendo aportaciones a los sistemas y métodos , en el ámbito ideológico principalmente.

### 4. ADMINISTRACION EFICIENTE.

Dentro del proceso administrativo en el cual interviene como parte primordial la producción , debe ser más eficiente y seguro en cualquier etapa que se desarrolle.

Es necesario que todos los trabajadores de las empresas tengan conocimiento de la forma de administración que se esté aplicando para poder interpretar adecuadamente la planeación , organización , dirección y control.



## 5. MAYOR PRODUCTIVIDAD.

formando un programa para lograr el máximo rendimiento de los factores de producción , mejorando la calidad e incrementando la eficiencia de los servicios , así como el comportamiento entre el servidor público , la organización interna , la tecnología y la sociedad que requiere de estos servicios.

## 6. ASCENSOS.

La capacitación facilita los programas y políticas de ascensos , tanto en el aspecto de áreas de responsabilidad como en el mejoramiento económico de el trabajador , es necesario aplicar a el plan de capacitación a todo el personal que tenga interés de mejorar dentro de la empresa o a los que deseen intervenir en estos programas.

## 7. PLAN SOCIAL.

Las exigencias del mundo en que nos ha tocado vivir hacen de la educación para adultos una necesidad indispensable , por lo que el mejoramiento social , moral e intelectual le permiten a el hombre encontrar más medios para llegar a sus ideales y ambiciones que se hayan fijado , también se hace menos áspera la vida , ya que se están desarrollando sus habilidades , aptitudes y actividades , como nuevas aportaciones a los

métodos de su trabajo. ( Fig. 1 )

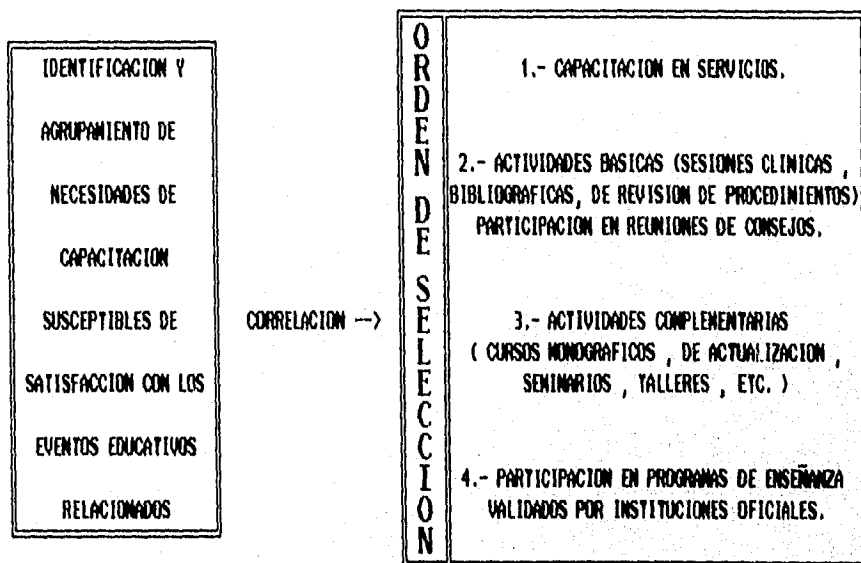


Fig. 1. Eventos educativos que integran el programa específico de Capacitación.

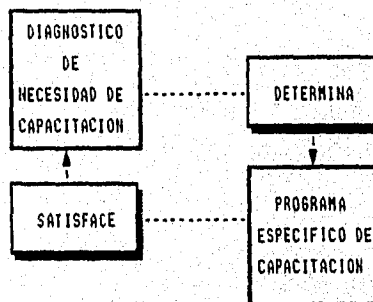


#### II.4. LA CAPACITACION Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL.

La capacitación es un esfuerzo constante , permanente e integrado al desarrollo y no hay que olvidar que las personas no aprenden de la misma manera para lograr un propósito en común.

Los sistemas tradicionalmente empleados para mejorar el desempeño de una organización fijan su campo de acción alrededor del individuo , se da por cierto que un adecuado entrenamiento a los trabajadores en su área laboral , en forma de nuevos conocimientos , influirá en su comportamiento individual y que este " Comportamiento mejorado " repercutirá a su vez , en la efectividad del grupo al que pertenecen , terminando por contagiar , como si fuese una enfermedad , al resto de la organización , la " necesidad " de la capacitación significa carencia o falta , es decir , cualquier diferencia entre un ser y un debe ser , entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan ; o bien , entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto ( Fig 2 ).

Fig. 2. Correlacion entre el diagnostico de necesidades, y el programa especifico de Capacitacion.



No siempre las necesidades son manifiestas ; ni obvias , y entonces se requiere una operación análoga a la del diagnóstico que se supone y espera como todo buen médico , cuanto mejor sea el diagnóstico , mejor serán los resultados ( Fig. 3 ).

ORIGEN	METODO
1. SENTIMIENTOS PARTICULARES DEL TRABAJADOR.	ENCUESTA AL TRABAJADOR
2. MODIFICACION EN EL PERFIL LABORAL DE EL AMBITO DE ACCION DE EL TRABAJADOR.	REUNION DE JEFES INMEDIATOS CONSTITUIDOS EN COMISION DE CAPACITACION.
3. AVANCE DE EL CONOCIMIENTO CIENTIFICO DE LAS DISCIPLINAS IMPLICADAS EN EL PERFIL DE EL PUESTO DEL TRABAJADOR.	
4. IDENTIFICACION DE LOS PROGRAMAS PRIORITARIOS EN EL NIVEL LOCAL.	
5. CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DONDE PRESTA SUS SERVICIOS EL TRABAJADOR Y MODIFICACIONES EN LA MISMA.	
6. INSTRUMENTACION DE NUEVOS PROGRAMAS.	

Fig. 3. Diagnostico de necesidades de Capacitacion.

La modificación del comportamiento de los individuos por la mera vía de la capacitación y el entrenamiento supone que basta con explicar la bondad de un cambio para que el individuo lo adopte inmediatamente, el problema de la falta de eficiencia organizacional parece estar más relacionado con las actitudes y comportamiento, que con la cantidad de conocimientos que, a nivel individual, tengan sus miembros.

La necesidad de capacitación se presenta desde cubrir o satisfacer necesidades presentes hasta prever y adelantarse a necesidades futuras, es difícil tratar de señalar necesidades fijas ya que todo va en función del giro de cada empresa, por lo que se recomienda señalar en primer término necesidades presentes a corto plazo y, en segundo lugar necesidades a mediano y a largo plazo, de acuerdo a cada empresa; pero toda capacitación siempre irá encaminada a cubrir e incrementar los conocimientos y habilidades del personal y con esto aumentar la productividad en la empresa.

La mayor parte de las organizaciones tienen una cultura dominante( 8 ) y muchas subculturas, las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de un segmento de sus integrantes, y aun que incluyen los valores centrales de la cultura dominante y poseen otros que le son propios, no siempre

(8) Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México D.F.

son racionales y coherentes , se forman y se vuelven a formar subculturas , inclusive contraculturas , dentro de las culturas amplias , esto ocasiona tensiones que pueden provocar cambios en el seno de la empresa.

El significado compartido por todos los integrantes de una cultura hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta ; por eso , si falta , toda la organización se desmorona.

Son dos los puntos que nos dan la pauta para detectar necesidades de capacitación , son los hechos y los métodos dentro de una empresa , por lo que :

\* **Hechos** : Son una amplia gama de sucesos que se realizan en una entidad organizacional y que permiten conocer directa o indirectamente las necesidades de una empresa.

\* **Métodos** : Son las técnicas que con mayor o menor objetividad ayudan a determinar la mejor forma de hacerlo.

las razones por las que hay que determinar las necesidades de capacitación son :

1. Para incrementar el nivel de productividad de cada individuo.
2. Por que el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de el trabajo en equipo.

3. Por que todas las " personas normales " , independientemente de su jerarquía pueden , quieren y harán un buen trabajo.

4. Por que podemos desperdiciar tiempo , dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

Las entidades que tratan de administrar sus culturas , generalmente lo hacen para ganar la calidad y para hacer que las personas crean en ella y para obtener apoyo para sus causas , pero eso no es raro , por ello , no resulta sorprendente que siempre vayan de la mano serias cuestiones de ética , justicia y autonomía.

Por tanto , mientras mantengamos implícitos este proceso y los criterios que encierra , no se planteará la cuestión de manipulación como recurso negativo en las empresas.

## II.5. CAPACITACION , ESTRES Y CALIDAD DE VIDA

Al capacitar a los empleados , logramos aumentar la productividad , mejorando el servicio que se proporciona como resultado del buen desempeño de los trabajadores al realizar su trabajo con satisfacción.

Tomando en cuenta que el individuo al realizar sus actividades bajo situaciones de estrés laboral , comete una gran cantidad de errores , origina conflictos interpersonales en su grupo de trabajo y deteriora simultáneamente su calidad de vida.

El término " estrés " tuvo su origen en la industria de fundición de acero , el punto máximo de tensión que alcanza el acero posterior al " Rojo vivo " , se llama punto estres , punto máximo de la fundición , mas tensión ya no es posible por que perjudica la calidad , los obreros de fundición cuando se encontraban altamente tensos decían que estaban en estrés.(9)

El hecho de que factores como el ambiente de trabajo o la personalidad originen estrés depende de si la oportunidad , restricción o exigencia es percibida como insegura e importante, las consecuencias son cambios en la satisfacción , productividad o tasas de rotación de personal.

(9) Cita de el L.A. Hernández y Rodríguez Sergio J.

## SINTOMAS DEL ESTRES

El estrés se manifiesta en multitud de formas , por ejemplo , el que lo experimenta con mucha intensidad puede tener hipertensión, úlcera , irritabilidad , vacila en la toma de decisiones rutinarias , pierde el apetito , está propenso a sufrir accidentes , etc. estos sintomas pueden englobarse en tres categorías generales :

### SINTOMAS FISIOLÓGICOS

La mayor parte del interés inicial por el estrés se centró en los sintomas fisiológicos , ello se debía predominantemente al hecho de que el tema fué investigado por especialistas de las ciencias médicas y de la salud, esa investigación llevó a la siguiente conclusión :

- Produce cambios en el metabolismo.
- Aumenta la frecuencia cardíaca y respiratoria.
- Eleva la presión sanguínea.
- Provoca cefaleas y ataques cardíacos.

### SINTOMAS PSÍQUICOS

El estrés relacionado con el trabajo puede causar insatisfacción , y ésta es en realidad " El efecto psíquico mas sencillo y notorio " manifestándose así mismo en otros estados

mentales , por ejemplo :

- Tensión.
- Ansiedad.
- Irritabilidad.
- Aburrimiento.
- Aplazamientos.

#### SINTOMAS CONDUCTUALES

Relacionados con el estrés son " los cambios en la productividad , ausentismo y rotación de personal , así como los que se dan en los hábitos alimentarios , mayor consumo de cigarrillos o del alcohol , habla rápida , agitación y problemas de insomnio.(8)

En la mujer es de particular importancia el estrés , ya que sus cambios o condiciones fisiológicas ( menstruación , menopausia , embarazo ) son circunstancias biológicas que alteran su estado de ánimo , así como también el suministro de anticonceptivos.(10)

El estrés es positivo cuando se usa para permitir que el organismo se enfrente y adapte al cambio constante, Seyle describe 3 niveles de estrés :

(8) Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional , Editorial Prentice Hall, México D.F.

(10) Domínguez Octaviano . Autocontrol del Estrés , Pág. 56-59.



- Estrés óptimo , se caracteriza por el uso del talento y habilidades , hay creatividad , realización plena , buena memoria y percepción.
- Estrés bajo, consiste en cansancio crónico , disminución de la motivación y apatía.
- Estrés alto, encontramos preocupación , angustia , irritabilidad , mala memoria , nerviosismo y depresión.(11)

### ESTRES Y ENFERMEDAD

Ante una misma situación algunos sujetos enferman y otros no , aún el mismo sujeto enferma en unos momentos y otros no , debido a :

- La situación del estrés
- Valoración de la situación por parte del sujeto
- Enfrentamiento con ( Resolución de la situación y cese del estrés pero con consecuencias psicofisiológicas negativas o sin resolución de la situación y continuación del estrés)
- Aumento de respuesta fisiológica ( secreciones hormonales adrenales )
- Desoenso de la resistencia corporal y de las defensas inmunológicas.
- Enfermedad

Este modelo es para comprender el problema , valorar la situación del estrés y la significación que ésta tiene para enfrentarse a ella.

(11) Slim Jorge , Manual Sobre el Estrés , Pág.9

## HABITAT LABORAL

La psicología del trabajo ha demostrado fehacientemente , desde el trabajo pionero , que el habitat laboral influye de manera notable en el rendimiento del personal y en su nivel de satisfacción.(12)

## PATOLOGIAS RELACIONADAS CON EL ESTRES

### CEFALEA POR TENSION.

Es la mas frecuente de las formas crónicas de cefalea , dolor generalmente difuso , con un máximo ocasional sobre la frente , la sien o el vértice del cráneo , de un carácter a menudo sordo , eventualmente pulsátil.

Se afectan sobre todo personas jóvenes o de edad media , ambos sexos por igual , pero en las mujeres suele haber una mayor acentuación subjetiva , el tratamiento consiste en una regulación del modo de vida , en combatir las causas de tensión alternas o externas.(13)

### HIPERTENSION

El hombre experimenta cambios preparatorios para la defensa

- (12) Gestal Otero J.J. Riesgos de Trabajo del Personal Sanitario  
Pág. 447-457.  
(13) Nummenthaler Marco , Neurología Pág. 312-313.

y el ataque en los que el sistema simpático es descargado en forma difusa , esta descarga dá lugar a un aumento de frecuencia cardiaca.(14)

### GASTRITIS

Es el resultado de ataques repetidos de un factor agresivo que causa la destrucción de la mucosa e inhiben su recuperación.(15)

### COLITIS

Los estados emocionales afectan el aparato digestivo o su eliminación afectados por las preocupaciones , la cólera , el miedo o la tristeza , uno de los padecimientos mas reveldes de la terapèutica es la "colitis nerviosa" , que no es si no la expresión intestinal de un estado persistente de ansiedad , dependiente de condiciones caracterológicas y relacionado con problemas habituales de la vida.(16)

(14) De la Fuente Muñiz Ramón Psicología Médica pp.47-48

(15) De la Fuente Muñiz Ramón Psicología Médica pp.47-48

(16) De la Fuente Muñiz Ramón Psicología Médica pp.50.

## II.6. LOS 14 PUNTOS DE DEMMING.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el servicio , con el objetivo de llegar a ser competitivos , permanecer en la eficiencia y proporcionar puestos de trabajo . Por lo que existen 2 tipos de problemas :

a) De hoy . Abarcan el mantenimiento de la calidad de el servicio que presta.

b) De mañana . Exigen constancia en el propósito y dedicación para mejorar la competitividad , permanecer en el mercado y proporcionar puestos de trabajo a sus empleados.

El dividendo del próximo trimestre no es tan importante como la existencia de la competitividad dentro de 10 ,20 o 30 años.

El establecimiento de constancia en el propósito supone la aceptación de obligaciones como :

\* Inovar .Para el futuro asignando recursos para la planificación a largo plazo.

\* Destinar recursos .Para Investigación y Educación.

\* Mejorar constantemente la prestación de el servicio .

Obligación que no acaba nunca , ya que el usuario es la pieza más importante.

2. Adoptar la nueva filosofía . Nos encontramos en una nueva era económica , los directivos deben ser concientes de el reto , deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo de el liderazgo para cambiar.

No se deben tolerar los niveles corrientemente aceptados de errores , defectos , material no adecuado para el trabajo , personas que no saben cuál es su trabajo y que tienen miedo de preguntar , daños por manipulación , métodos anticuados de formación para el trabajo , supervisión inadecuada e ineficaz , dirección no arraigada en la compañía , directores que van de un empleo a otro , etc.

Y como cualquier psicólogo puede afirmar , conducen a un trabajo chapucero y a estar insatisfecho con la vida y con el lugar de trabajo.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de inspección en masa , incorporando la calidad dentro de el producto en primer lugar.

La calidad no se hace con la inspección , si no mejorando el proceso de producción ya que una vez prestado el mismo , es demasiado tarde para hacer algo por su calidad , la calidad no se hace con la inspección , si no mejorando el proceso de producción en la prestación de el servicio o que sale un producto por la puerta de el proveedor , es importante hacer la

inspección en el punto adecuado para que el costo total sea mínimo.

4. Acabar con la práctica de hacer negocio sobre la base de el precio. En vez de ello , minimizar el costo total , tener un sólo proveedor para cualquier artículo , con una relación a largo plazo de lealtad y confianza , la política de estar siempre intentando reducir el precio de cualquier cosa que se compra , sin importar la calidad y el servicio , puede llevar a los buenos proveedores y al buen servicio fuera de los negocios.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio , para mejorar la calidad y la productividad y así reducir los costos continuamente .Cada actividad debe ser considerada como si fuera única , la calidad deseada comienza con la idea , la cual es fijada por la dirección , la idea debe traducirse a planes , especificaciones , ensayos , en un intento de hacer llegar a el público la calidad deseada , todo lo cual es responsabilidad de la dirección.

Al tener una continua reducción en los desperdicios y una continua mejora de la calidad en cada actividad de adquisición , transporte , ingeniería , métodos de distribución , supervisión , reciclaje , contabilidad , nóminas y servicio a el público usuario.

La mejora de el proceso incluye una mejor asignación de el esfuerzo humano , incluye selección de el personal , su destino y formación para dar a cada una , una oportunidad para avanzar en su aprendizaje y contribuir con su talento.

6. Implantar la formación en el trabajo. La formación debe ser reconstruida totalmente , la dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía , desde los materiales en recepción hasta el cliente , ya que debe comprender y actuar sobre los problemas que privan a el trabajador de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción.

El directivo debe entender que las personas aprenden de diferente manera , algunas tienen dificultad para aprender por medio de instrucciones escritas , otras por la palabra hablada , otros aprenden mejor con dibujos , otras por imitación y otros con métodos combinados.

Curiosamente se observa que el dinero gastado en formación y educación no aparece en la hoja de balances , no incrementa el valor neto de la compañía.

7. Implantar el Liderazgo. La tarea de la dirección no consiste en supervisar , si no en crear el liderazgo.

Se requiere que los directivos sean líderes , para que :

- Eliminen barreras que imposibilitan que el trabajador desempeñe su labor con orgullo.

- Conozcan el trabajo que supervisan e informen a la alta dirección de las condiciones que necesitan corregirse para que esta actúe sobre las correcciones propuestas.

8. Desechar el miedo , de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía. Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro para expresar así sus ideas y hacer preguntas.

El miedo provoca resistencia generalizada al saber otro perjuicio ocasionado por el miedo , es la incapacidad de servir a el interés de la compañía por tener que satisfacer reglas específicas.

9. Derribar las barreras entre los departamentos , las personas deben de trabajar en equipo para preveer los problemas de producción y durante el uso de el producto que pudieran surgir con el producto o servicio. El trabajo en equipo es necesario en toda empresa pues hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que todo el mundo agudice su ingenio para resolver las cuestiones.



10. Eliminar los eslóganes , exhortaciones y metas para pedir a los empleados cero defectos y nuevos niveles de productividad ya que crea relaciones adversas. Pues el grueso de las causas de baja calidad y baja productividad , pertenecen a el sistema y por tanto , caen más alla de las posibilidades de los servidores públicos.

Generalmente no están dirigidos a las personas adecuadas , surgen de la suposición de la dirección sin tener en cuenta que la mayor parte de los problemas vienen de el sistema.

Generan frustración y resentimiento , les advierten a los trabajadores que la dirección no es conciente de las barreras que hay para que estén orgullosos de su trabajo.

La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya , así como eliminar cualquier causa que se detecte por medio de los métodos estadísticos.

11. Eliminar los estándares de trabajo en planta , sustituir por el liderazgo. Eliminar los cupos numéricos para los empleados , los índices se establecen a menudo , según el trabajador medio , naturalmente que la mitad están por encima de el promedio y la mitad por debajo , lo que ocurre es que la mitad superior , debido a la presión sólo se amolde a el índice nada más.

Las personas por abajo de el promedio no pueden llegar a el indice , los resultados son pérdidas , caos , insatisfacción y rotación de el personal.

El cupo es una fortaleza que evita la mejora de la calidad y la productividad.

12. Eliminar las barreras que privan a el personal de dirección e ingeniería de su derecho de estar orgulloso de su trabajo. Abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora que contemple los siguientes factores :

- Una organización necesita gente que esté mejorando su educación.

- Hay miedo extendido a el saber.

- las personas necesitan en su carrera , más que el dinero , oportunidades cada vez mayores para añadir algo a la sociedad.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación , " la transformación es tarea de todos ". Por lo que es necesario tomar en consideración :

- Sacar adelante una nueva filosofía.
- Valor para romper con la tradición.
- Explicar por qué es necesario el cambio e involucrar en él a todo el mundo.
- Cualquier actividad forma parte de el proceso.
- Cualquier proceso divide el trabajo en etapas .
- Las etapas como un todo constituyen el proceso.(17)

(17) Mary Walton. El Método Demming en la Práctica , Editorial Norma.

## II.7. LAS 7 ENFERMEDADES MORTALES SEGUN DEMING.

Las enfermedades mortales se oponen a la transformación , pero hay curación mediante la reorganización.

1. Carencia de constancia en el propósito de planificar los servicios que se prestan , que mantenga a la compañía en el constante desarrollo y que proporcione puestos de trabajo. Es una enfermedad paralizante , por lo que es necesario trabajar continuamente para mejorar el servicio que se presta y así lograr que el público usuario tenga una imagen positiva de el servicio que se presta.

2. Enfasis en los beneficios a corto plazo , alimentando este pensamiento por el miedo de que la empresa sea absorbida en términos poco amistosos por los proveedores externos , y por la presión de las altas autoridades y directivos para obtener resultados. Justo lo contrario de la constancia en el propósito de permanencia en la eficiencia de prestación de servicios , por lo que fracasa constantemente a la constancia en el propósito y crecimiento a largo plazo ; lo cual provoca :

- \* Expedir lo que hay a la mano independientemente de la calidad.
- \* Recortar la investigación , educación y formación.
- \* Suspender programas.
- \* Aplazar campañas , programas de campo , etc.

Sentir que la empresa debe ser a nivel mundial la Número 1 en cuanto a el servicio que presta , su calidad y eficiencia , dará beneficios a largo plazo pero permanentes , siempre y cuando se trabaje constantemente para lograrlo.

3. Evaluación de el comportamiento , calificación por el mérito o revisión anual. Sistema por medio del cual se califica a las personas que laboran dentro de la empresa , así como la gestión por objetivos o por números.

En resumen , la gestión por el miedo , tiene un efecto devastador ya que alimenta el comportamiento a corto plazo , aniquila la planificación a largo plazo , desarrolla el miedo , derriba el trabajo en equipo , alimenta las rivalidades y las políticas.

Describe a las personas de un grupo unas diferencias que pueden estar totalmente causadas por el sistema dentro del que trabajan y las deja durante semanas después de recibir la calificación , incapaces de comprender por que son inferiores.

La calificación por méritos , recompensa a las personas que lo hacen bien dentro de el sistema pero no recompensa los intentos de mejorar el sistema.

Es imposible una calificación justa , ya que el comportamiento de cualquier persona es el resultado de muchas

fuerzas , es necesario conocer a todos y cada uno de los colaboradores para detectar sus necesidades , carencias , expectativas , etc ; y así lograr que la empresa y él tengan objetivos comunes.

4. Movilidad de la dirección , se salta de un trabajo a otro. La tarea de la dirección es inseparable del bienestar de la compañía , la movilidad anula el trabajo en equipo , que es vital para que exista una empresa, ya que es necesario que la alta dirección esté arraigada y comprometida con la calidad y la productividad para no padecer incertidumbre ni desconcierto.

5. Se dirige utilizando sólo las cifras visibles , teniendo muy poco en cuenta o nada , las cifras que son desconocidas o indispensables. Las cifras más importantes que se necesitan para la gestión , son desconocidas , pero es importante tenerlas en cuenta , así podemos tener :

\* El efecto multiplicador que sobre los servicios prestados tiene el usuario satisfecho o un usuario insatisfecho.

\* El incremento de la calidad y la productividad que surge cuando se consigue algún éxito , etc.

Puede parecer que una empresa va bien sobre la base de cifras visibles y aún así ir cuesta abajo debido a que la dirección no presta atención a las cifras desconocidas.

6. Demasiados Costos Médicos. El costo directo de los cuidados médicos es muy elevado y se incrementa por accidentes laborales.

7. Costos excesivos de responsabilidad , hinchados por los abogados que trabajan por minuta. Una enfermedad corriente que aflige a los directores y a la administración gubernamental en todo el mundo , es la impresión de que sus problemas son diferentes , desde luego que son diferentes , pero los principios que ayudan a mejorar la calidad de el servicio son , por naturaleza universales.(17)

(17) Mary Walton . El Método Demming en la Práctica , Editorial Norma.

## II.B. PREPARACION DE LOS DIRECTIVOS A EL CAMBIO .

La importancia que se debe dar cuando una empresa está decidida a implantar un cambio en su manera de trabajar , comenzando por los directivos , además de facilitar por medio de los sindicatos el cambio a los colaboradores para no crear incertidumbre que siempre acaba por manifestarse en improductividad , sin olvidar el aspecto de capacitación para enfrentar el cambio.

### PREPARACION DE LOS DIRECTIVOS.

Para toda aplicación práctica de el liderazgo en una empresa , los niveles directivos deben ser los primeros en estar preparados en los siguientes aspectos :

#### CONCIENTIZACION

A los directivos les debe quedar bien clara la necesidad que existe en estos tiempos de tener líderes en las empresas , ya que son estos los portadores de el cambio de cultura que deben vivir las empresas que aspiren a consolidarse y mantenerse ante el nivel competitivo actual.

#### COMPRESION

Aquí se necesita que los niveles directivos comprendan que



el liderazgo se tiene que inculcar o ejercer sobre la administración de los procesos que engloben a una organización por medio de la capacitación y el trabajo en equipo.

#### COMPROMISO

Este aspecto consiste en :

- \* Que los directivos prediquen con el ejemplo.
- \* Que apoyen en proyectos adecuados a sus colaboradores.
- \* Que se desarrolle una escuela de líderes en el grupo.

Por todo esto es que ahora las empresas requieren cambiar hacia una cultura de liderazgo , en la que se debe tomar en cuenta los siguientes puntos :

- \* Confianza hacia los colaboradores.
- \* Trabajo en equipo.
- \* Eliminar barreras interdepartamentales.
- \* Reconocimiento para los colaboradores.

**CAPITULO III :**  
**SECTOR SALUD**

### III.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la administración pública , en ocasiones encontramos actitudes negativas y gran cantidad de errores por lo que se orilla a buscar culpables para ocultar sus fallas viendo a los demás compañeros como un enemigo a vencer lo cual denota una marcada división de funciones y poca seguridad en el desempeño de sus actividades lo que obstaculiza para la prestación de un servicio adecuado para el usuario , esto aunado a malos hábitos de dirección , falta de preparación y prepotencia de los funcionarios públicos , provocando en los empleados a su cargo temor y rebeldía, bloqueando así el trabajo en equipo.

Lo anterior se disminuye mediante la capacitación y sencibilización al trabajo en equipo.

Al respecto , citamos a Constantin Stanilavsky sobre la importancia del trabajo en equipo , que nos dice :

" Todo trabajador del teatro , desde el portero , el recogedor de boletos de entrada , la muchacha que recoge los sombreros , hasta el acomodador , todas las personas con quienes entra en contacto el público al entrar al teatro , hasta los gerentes , el personal de tramoya y por último los mismos

actores... todos son colaboradores del autor... por cuya obra se reúne el público, todos ellos sirven, todos ellos están sujetos al objetivo fundamental de nuestro arte, todos ellos, sin excepción, participan en la producción, si cualquiera del personal que está al frente recibe inhospitalariamente a un miembro del público, arruinando así su buen humor, ha lanzado un golpe contra la meta de nuestro arte... El autor, el compositor, el elenco, todos realizan su parte para crear la atmósfera necesaria en su lado de las candilejas... Esta dependencia absoluta de todos los trabajadores del teatro al último objetivo de nuestro arte, subsiste en fuerza no sólo durante las representaciones, si no durante los ensayos".

De lo anterior se desprende que todo trabajador sin importar el lugar que ocupe dentro de el Organigrama de una institución está sujeto a el objetivo fundamental de la misma y por ende tiene importancia el valor de la actividad que desempeña, cualquiera que obstruya en alguna forma el esfuerzo común para alcanzar el objetivo básico, "es un miembro excluido a la comunidad" (18).

(18) El arte escénico y el Liderazgo en la enseñanza de la dirección de personas. Adaptación: L.A. Sergio J. Hernández y Rodríguez sobre escritos de Constantin Stanilavsky.

### III.2. HIPOTESIS.

La falta de Calidad del trabajo de los servidores públicos es consecuencia de ausencia de habilidades la cual a su vez es debido a la falta de Capacitación y presencia de una Cultura Organizacional muy pobre.

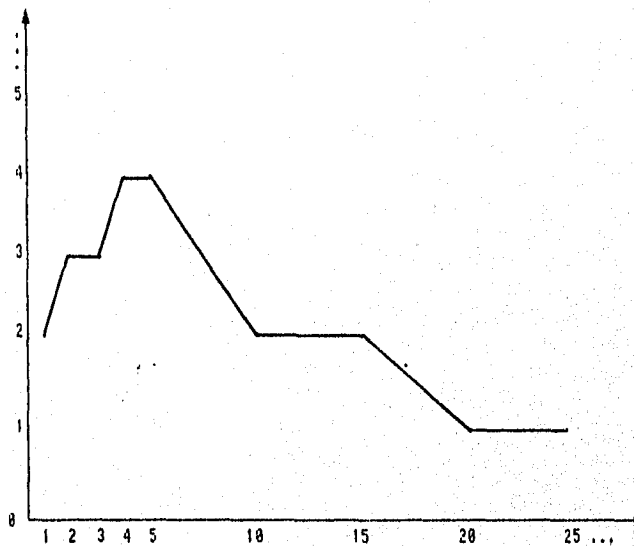
Lo anterior determina la hipótesis de que el desarrollo de una Cultura Organizacional basada en el trabajo de grupo y en un Liderazgo profesional incrementará la eficacia y eficiencia de este sector.

### III.3. RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS

#### A) PARA TRABAJADORES

1. Cuánto tiempo tiene laborando en la institución?.....

2. A cuántos cursos de capacitación le ha enviado su jefe?...



X = TIEMPO LABORANDO.

Y = CURSOS DE CAPACITACION.

Podemos interpretar de la gráfica anterior los siguientes resultados obtenidos de las encuestas efectuadas :

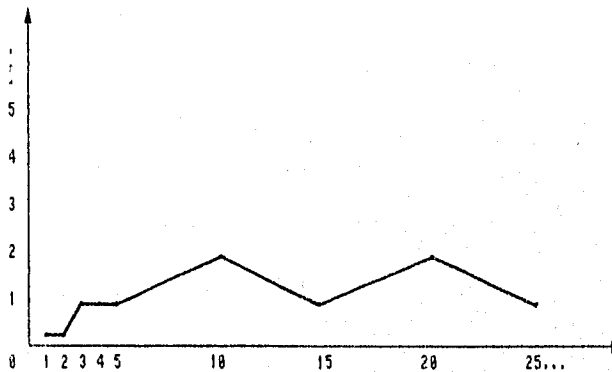
Antigüedad en el puesto.	Cursos asistidos.
de 0 a 1 años	2
de 2 a 3 años	3
de 4 a 5 años	4
de 10 a 15 años	2
de 20 a 25 años	1

Se puede observar que la gente de reciente ingreso tiene entusiasmo en asistir a los cursos , notándose todo lo contrario en la gente de 15 años de antigüedad en adelante , por lo que pierde interés por actualizarse mediante los cursos impartidos en la organización.

El 80 % de los encuestados coincidieron en señalar que han buscado la oportunidad para asistir a los cursos que se imparten , y sólo un 20 % son enviados por iniciativa de sus superiores , sin tomar en cuenta el punto de vista de los mismos para asistir a los cursos.

3. Cuánto tiempo tiene ocupando su puesto actual?...

4. Cuántos ascensos ha tenido dentro de la institución?...



X = TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL

Y = ASCENSOS.

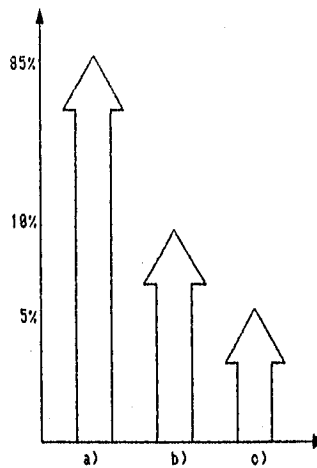
Los resultados obtenidos de las encuestas obtenidas las podemos interpretar de la siguiente manera, por lo que a el interpretar los resultados que presentamos a continuación, son el promedio total de las respuestas de los entrevistados.



Antigüedad en el puesto.	Ascensos obtenidos.
de 0 a 2 años	No hubo.
de 3 a 5 años	1 Ascenso.
de 5 a 10 años	2 Ascensos.
de 10 a 15 años	1 Ascenso.
de 15 a 20 años	2 Ascensos.
de 20 a 25 años	1 Ascenso.

Es notable a simple vista que son variables los ascensos en proporción a la antigüedad de el trabajador , pues no rebasan los dos ascensos , por lo que se puede apreciar una marcada estabilidad en su puesto actual , otro factor que podríamos atribuir a esta estabilidad laboral en los empleados consiste en los intereses políticos para obtener un ascenso los profesionistas en general , pues las preferencias de los jefes por determinadas personas es muy asentuada acabando con las aspiraciones de los demás empleados a obtener un esalafón más en su centro de trabajo.

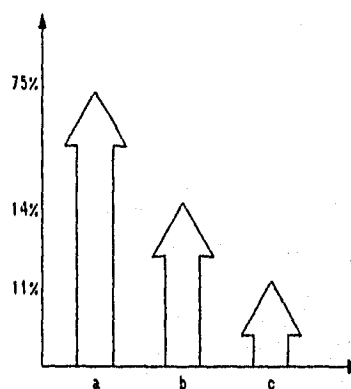
5. Qué le impide alcanzar mayores niveles?...



- a) FALTA DE ESTIMULOS.
- b) PARTICIPACION EN EQUIPO.
- c) APATIA HACIA SU ORGANIZACION.

De las respuestas obtenidas existe un índice de un 85% , a nuestro parecer es alarmante , en virtud de que hay una tremenda falta de estímulo por parte de la organización hacia los trabajadores , pues por otra parte existe un 10% de los encuestados que afirman la existencia de la participación en equipo , y un 5% restante simplemente fueron apáticas con referencia hacia su relación con la organización en la que prestan sus servicios.

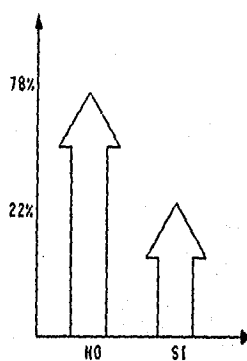
6. Que significado tiene para usted la institución?...



- a) FUENTE DE INGRESOS.
- b) LUGAR DE TRABAJO.
- c) ORGANIZACION DE DESARROLLO.

Se puede notar una marcada tendencia a identificar a su centro de trabajo como una fuente de ingreso, además de que existen pocos empleados que ven a su organización como un centro de desarrollo.

7. Se da el trabajo en equipo?...



Claramente se puede demostrar en la gráfica que existe un elevado porcentaje de individualidades, no importándoles el gran valor que significa el trabajo en equipo, nos podemos aventurar a mencionar que el autoritarismo por parte de los jefes es primordial para que cada empleado se haga responsable de su trabajo.

8. Qué opina de la forma en que supervisan su trabajo?...

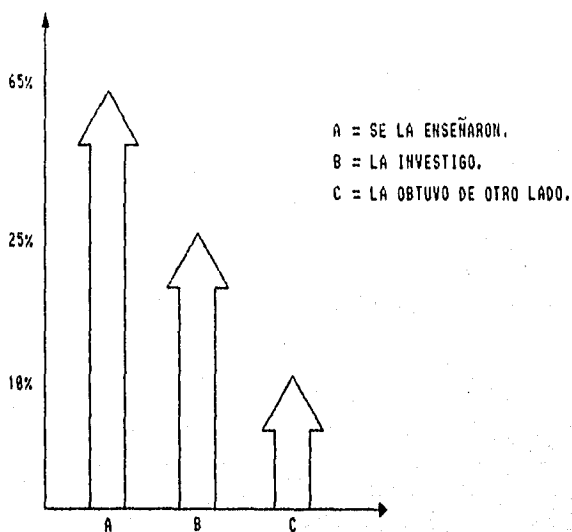
Qué sugiere a el respecto?...

De manera general todos los encuestados contestaron que todo estaba bien , pero pudimos percibir que no se atreverían a cuestionarlo , por lo que pensaban que su opinión podría poner en peligro su estabilidad laboral , observando un sometimiento pleno a la autoridad de el jefe , los encuestados aparentaron ignorar este factor , pero percibimos miedo y temor a criticar los procedimientos de supervisión de el jefe y como consecuencia sólo asintieron a concluir que no sugerían nada a el respecto.

9. Conoce la misión de la institución?...

La gran mayoría de los encuestados pudieron identificar de forma inmediata la misión de su centro de trabajo , en un promedio de el 90% , pero hubo personas a las cuales simplemente no les importó la función de su organización ni su meta , por lo que simplemente se concretaron a contestar que sí , pero no pudieron expresar claramente su concepto personal a este

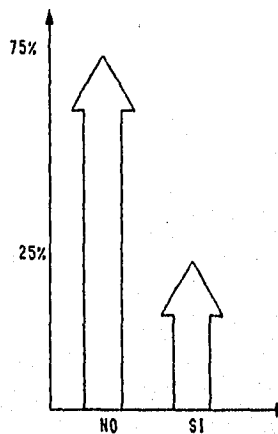
cuestionamiento , a continuación representamos gráficamente los porcentajes en promedio obtenidos de esta encuesta.



10. Se respetan las opiniones de usted y de sus compañeros?...

Por respuesta contundente por parte de todos los encuestados , coincidieron en que no expresan sus opiniones , puesto que generan inconformidad y conflicto con su jefe , por lo que prefieren convivir sin plantear ningún cuestionamiento para no tener problemas.La realidad de la gráfica confirma el temor por el cual está sujeto el individuo , siendo latente el hecho de que no se les permite expresar sus puntos de vista personales por que

el jefe siempre tiene la razón y el trabajador tendrá que obedecer las indicaciones que se les asigne , por que éste es su trabajo , en este punto podemos asegurar que se aplica la Regla 85-15 , la cual sostiene que el 85% de lo que anda mal está en el sistema , y sólo el 15 % está en la persona o cosa individual.( 17 ).



11. La autoridad favorece la comunicación?

La forma de estructurar las entidades fortalece el centralismo ya que el proceso asegura el error y no la calidad , de esta manera es definitivo que no se favorece una comunicación entre jefe y empleado, como lo manifestaron nuestros encuestados.

(17) El Método Demming en la Práctica , Mary Walton . Edit. Norma

12. Los cursos de Capacitación están orientados hacia un trabajo en equipo?

Todas las personas entrevistadas en un 100 % , contestaron afirmativamente a esta pregunta , pero podemos afirmar que el problema principal a nuestro parecer radica que en la práctica no cambia la conducta , ya que la capacitación no es una vía segura para Cambiar una Cultura Organizacional.

13. Manifiesta sus puntos de vista a sus superiores?...

por qué?...

Obtuvimos por parte de los encuestados una respuesta negativa , siendo tajantes en este aspecto , pues pudimos percibir una conducta de frustración .

Pero entre el personal médico , principalmente , y debido a la capacidad técnica manifiesta en el subordinado que está especializado, tiene más influencia ante las autoridades por lo que manifiestan sus ideas y las ponen en práctica dentro de los límites que le sean señalados.



14. Es adecuada el área de trabajo para el desempeño de su labor?...

En esta pregunta todos los encuestados manifestaron una marcada insatisfacción de su trabajo , refleja frustración a la manera de como lo trata la empresa , ante la labor que se efectúa.

## B) PARA DIRECTIVOS.

1. Cuenta la institución con un departamento de Capacitación?...

De manera general todos los encuestados contestaron afirmativamente a este cuestionamiento , corroborándose las respuestas con las visitas a los Centros de Capacitación de las instituciones investigadas.

2. Con qué tipos de programas de Capacitación cuenta la institución?...

Los funcionarios encuestados respondieron que los cursos son generalmente de carácter técnico , sin valor curricular, apegados a las actividades efectuadas por el trabajador , con la finalidad de que les puedan servir de apoyo para poder efectuar adecuadamente sus funciones , con una estructura lineo-funcional.

Pero pudimos constatar que a comentario tanto de los jefes , como de los empleados , existe una incongruencia de objetivos entre ambos , la cual consiste en lo siguiente :

A el jefe le interesa la Capacitación , para que el trabajador sea más productivo.

En el caso de los empleados , éstos manifestaron que les

interesaria participar en cursos que estén enfocados a el desarrollo personal.

3. Cuál es el objetivo que persigue la institución a el capacitar a sus empleados?...

Como respuesta contundente obtuvimos el que los trabajadores desarrollen adecuadamente sus labores , tratando de satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios.

4. Qué procedimiento de selección utilizan para elegir a las personas que trabajan en la institución ?...

Consideramos que esta pregunta la planteamos mal , ya que sobre la práctica nos dimos cuenta que habria de replantearse.

Pese a lo anterior , pudimos detectar que se envia a el curso a el trabajador conflictivo, es decir , el que se porta mal como castigo o en su caso al que se porta bien como premio.

5. Qué tan importante es para el trabajador cumplir con su trabajo?...

Obtuvimos un panorama general haciendo referencia a :

Mantener su trabajo y a la vez un ingreso económico , por

nuestra parte podemos asegurar que existe una acentuada pobreza en la Cultura Administrativa de las instituciones investigadas.

6. Existe una cultura organizacional homogénea ?...

Como respuesta mayoritaria de todos los directivos encuestados coincidieron en señalar que no existe una cultura organizacional homogénea , en virtud de que cada individuo maneja valores distintos dentro de la misma organización.

7. Qué importancia tienen los valores en la Cultura Organizacional de esta empresa ?...

Por mayoría coincidieron los entrevistados en señalar que son importantes , en virtud de que permiten el desarrollo organizacional.

8. Qué tan constante es la rotación de Directivos , Gerentes, Jefes de Departamento , y Trabajadores en General ?...

La rotación en estas entidades son Sexenales.

9. En qué forma se evalúa el desempeño de su personal?...

De forma indirecta , a través de informes escritos y verbales de los jefes inmediatos.

10 Qué busca la institución obtener de sus empleados?...

Los dirigentes en forma general , manifestaron que se obtendría el máximo rendimiento por parte de los trabajadores , por lo que se pudo percibir pobreza organizacional por parte de los directivos.

## CONCLUSIONES

La definición adecuada de calidad en los servicios sanitarios , es un problema permanente para los Administradores de la asistencia médica del sector público , por lo que aseguramos que los hospitales se manejan con un elevado déficit de recursos humanos y materiales.

Como factor primordial , señalamos que el elemento perjudicial en la prestación de los servicios es la Centralización de autoridad directiva , que se efectúa en todas las instituciones de salud que fortalece la idea que tiene el usuario de estos servicios , siendo deprimente y en consecuencia afectando la imagen de los mismos , y a pesar de las constantes preocupaciones de las autoridades podemos asegurar que el estímulo hacia los trabajadores es definitivo para el buen funcionamiento de estas organizaciones.

En las entidades hospitalarias del sector público no se da la debida importancia a la capacitación y adiestramiento en el trabajo desempeñado , reflejándose en determinadas actitudes , tales como : Prepotencia, indiferencia, negligencia e inconformidad.

Los responsables de la programación y elaboración de cursos de capacitación en las diferentes instituciones se muestran poco

motivados para realizar su trabajo , puesto que únicamente deben cubrir las exigencias de los directivos para fundamentar el gasto presupuestal asignado a el Departamento de Capacitación, pero hay que resaltar un punto que tajantemente termina con todo indicio de superación por parte de la entidad , como lo señala Demming en la regla 85-15 :

" El 85% de los errores consisten en la Organización y el 15% restante es responsabilidad de los individuos.(17)

Haciendo referencia a la regla antes citada señalamos que el 85 % compete a el Lic. en Administración , en virtud de que su actividad está enfocada a la Organización de las entidades , y el 15 % restante es competencia del Psicólogo Industrial , pues enfoca sus actividades a el comportamiento de los individuos que se encuentran laborando en las entidades a las cuales prestan sus servicios.

(17) Mary Walton . El Método Demming en la Práctica , Editorial Norma.

## SUGERENCIAS

La capacitación es determinante en las instituciones de salud al apoyarse en el desarrollo laboral de los empleados y adquirir nuevos conocimientos que les permitan desarrollar su trabajo con el mayor esmero y calidad posible , siendo ésto lo que el usuario espera de la Organización en general.

La participación del sindicato en la programación de los cursos de capacitación es de vital importancia , pues sería una manera directa de obtener sugerencias, tratando de lograr que los conflictos laborales disminuyan a través de la comunicación directa de las necesidades del trabajador.

La inexistencia de la rotación de los empleados , impide la detección y selección del personal idóneo para determinado puesto.

El encargado de la programación de los cursos de capacitación debe ser el Licenciado en Administración o Psicólogo Industrial ( siempre y cuando tenga buen conocimiento y experiencia laboral de teoría administrativa).

A su vez es necesario que el Lic. en Administración se prepare mejor en Comportamiento Humano , ya que la capacitación requiere conocer cómo aprenden las personas que los motiva , que los frustra, etc.



Un buen programa debe incluir aspectos culturales y deportivos.

Por último recomendamos que los programas de capacitación otorguen cursos de " Calidad de vida " , para apoyar al personal a manejar el estrés , su alimentación , hábitos de trabajo , su ejercicio, relajación , sobre todo hoy en día que hay recortes de personal que alteran la tensión del individuo.

## BIBLIOGRAFIA

(1) Dr. Edward W. Demming, revista EMPRENDEDORES , UNAM , FCA, Volúmen VIII #27 , Mayo - Junio 1994 , citado por el L.A. Hernández y Rodríguez Sergio J. Extraído de el Artículo :

" PRODUCTIVIDAD , CALIDAD Y CAPACITACION."

(2) Introducción a la Administración . Hernández y Rodríguez Sergio J. Editorial Mc Graw Hill , México D.F.

(3) Qué es la Capacitación?... Rolando García Morales , Serie Manuales Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C.

(4) Plan Nacional de Desarrollo ( 1995 - 2000 ) , Poder Ejecutivo Federal , México , D.F.

(5) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , 11a. Edición , Ediciones Delma , México D.F.

(6) Ley Federal del Trabajo , Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 8a. Edic. Actualizada.

(7) Adiestramiento de Líderes , Fritzen Silvio José , Editorial Indo-American , Press Service . Bogotá Colombia.

(8) Comportamiento Organizacional , Stephen P. Robbins ,  
Editorial Prentice Hall , México D.F.

(9) Cita Personal de Hernández Y Rodríguez Sergio J.

(10) Autocontrol del Estrés , Domínguez Octaviano , Pág. 56-59.

(11) Manual sobre el Estrés , Slim Jorge. Pág. 9

(12) Riesgos de Trabajo del Personal Sanitario , Gestal Otero  
J.J. Pág. 447-457

(13) Neurología , Nummentaler Marco. Pág. 312-313

(14) Psicología Médica , De la Fuente Muñiz Ramón . Pág. 47-48

(15) Psicología Médica , De la Fuente Muñiz Ramón . Pág. 47-48

(16) Psicología Médica , De la Fuente Muñiz Ramón . Pág. 50

(17) El Método Demming en la práctica , Mary Walton . Edit.  
Norma

(18) "El arte escénico y el liderazgo en la enseñanza de la  
dirección de personas" . Adaptación : L.A. Sergio J. Hernández y  
Rodríguez sobre escritos de Constantin Stanilavsky.