



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

## **CAPACITACIÓN BLUE HOPE**

### **TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Licenciado en Administración

#### **Presenta:**

Diana Valdés Bautista

#### **Dirigida por:**

M.A. Santos Rangel Cruz

Amealco de Bonfil Querétaro, Mayo del 2016

## RESUMEN

La capacitación es un proceso que tiene por objeto proporcionar los medios necesarios para fomentar el aprendizaje de la fuerza laboral. El objetivo de este trabajo es proponer, a partir del estudio de un caso, un modelo de capacitación de personal aplicado exclusivamente a las entidades del sector público, con el fin de incrementar la productividad de sus procesos. El presente estudio tomó como ejemplo el personal administrativo de una institución dependiente del Gobierno del Estado de Querétaro, específicamente el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). Respondiendo a las necesidades implícitas en la investigación, se utilizó la metodología mixta combinando la utilización de procesos sistemáticos, empíricos y críticos. Las técnicas de recolección de datos fueron: discusión grupal de modalidad cerrada, observación de modalidad sistemática, cuestionarios y encuestas de modalidad cerrada, boleta de evaluación y entrevistas individuales de modalidad semidirigida. Las variables de estudio fueron, necesidades de capacitación, motivación laboral y productividad. El desarrollo de la investigación comprende las etapas de introducción, revisión de la literatura, descripción de la organización en estudio, planteamiento metodológico, presentación de resultados y la propuesta del modelo de capacitación Blue Hope basado en las pautas marcadas en el libro *La Estrategia del Océano azul* de los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Asimismo, se presentan los resultados derivados de la evaluación de dicho programa y las conclusiones finales de la investigación. Con base en la información analizada se establece que el programa de capacitación Blue Hope aumenta en un 5.0% los niveles de productividad del personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), por lo que podríamos concluir que los programas de capacitación con enfoques modernos no tienen gran influencia en los niveles de productividad para el personal estudiado.

**Palabras clave** (programa de capacitación, aprendizaje, motivación laboral).

## SUMMARY

Human capital gets the means of learning within any organisation through training. This work proposes, based on a case study, a strategy to train personnel of public entities aiming to increase the productivity level of their processes. This research studies the personnel of Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), a public institution which depends on the State and local Mexican Government. For this work systematic, empiric, and critic processes were used. Data was collected using closed grupal discussion, systematic observation, surveys, evaluation sheets and semi guided interviews. The research focuses on the inadequacies that may be corrected via training, laboral motivation that leads the employees to act, and productivity. This work is divided into introduction, theoretical framework, description of the studied institution, methodology, findings and the proposal of Blue Hope, a training program based on the theory presented by W. Chan Kim and Renée Mauborgne in the book "*La Estrategia del Océano Azul*". Based on the information analysed it is concluded that Blue Hope training program rises 5.0% the productivity level of the administration personnel at the Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). It is concluded that this the modern approach of training does not have a significant impact in the productivity level of this personnel.

**Key words** (training program, learning, laboral motivation).

## DEDICATORIAS

*A mis papás J. Carmen Valdés González y Verónica Bautista Jiménez  
Por ser la fuerza que me mueve y me inspira a ser mejor, por amarme, perdonar  
mis desaciertos y enseñarme a ser fuerte incluso en la peor de las adversidades.*

*A mis hermanos Alejandra, Ana Laura, Erika, Hernán y Karina  
Por crecer juntos, por animarme y haber caminado conmigo en la oscuridad  
sin claudicar. Gracias por reír conmigo y guardar mis espaldas siempre que lo he  
necesitado.*

*A mi abuelo J. Trinidad Valdez Martínez  
Por enseñarnos el mejor ejemplo de fortaleza que alguien puede tener en la vida.*

*A la memoria de mi abuelo Rodolfo Bautista Jiménez  
Por sus sabias enseñanzas, fortaleza y tenacidad.*

*Pero en especial está dedicada a un excelente tutor M.A Santos Rangel Cruz  
Gracias por nunca dejarme sola, por su estímulo para no renunciar y por la fuerza  
que me brindó en todo momento.*

## AGRADECIMIENTOS

Las palabras plasmadas en un papel no describen acertadamente el sentimiento de gratitud que tengo por cada una de las personas que participaron en el programa Blue Hope. Escribir una tesis nunca ha sido una tarea sencilla para nadie, pero puede constituir uno de los mejores estímulos para seguir luchando en un momento difícil.

Al Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) por brindarme la confianza para elaborar esta investigación. A la Dra. Olga Yáñez García por su invaluable apoyo sin el cual no hubiera sido posible la realización y conclusión de la misma, así como a todo el personal administrativo que me ofreció su apreciable tiempo y experiencia en este trabajo. Es un honor para mí haber trabajado con ustedes.

Al administrador del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) Porfirio García Obregón por creer en este sueño desde el inicio, gracias por su apoyo y aportes en la formulación del programa Blue Hope.

A la organización Asesor Social Amealco A.C. por su respaldo y su extraordinario apoyo para la realización de este trabajo de investigación.

Al Dr. Felipe Escárcega Rodríguez por ayudarme a recuperar la confianza para iniciar con este proyecto. Gracias por brindarme su amistad, confianza y motivación en el momento más difícil de mi vida. Un agradecimiento muy especial por darme el libro adecuado en el momento adecuado.

A Marco Antonio Colín Velázquez por su sincera amistad y apoyo cariñoso. Gracias por los aportes ofrecidos en este proyecto.

A mis sinodales por el maravilloso apoyo para analizar y sugerir las mejoras que contribuyeron a la culminación de mi trabajo de investigación, M.A Santos Rangel Cruz por su estímulo y aportes en mi tesis, gracias por ayudarme a luchar por mi

sueño y animarme con sus palabras; L.A. Ma. Isabel González Rodríguez por sus amables comentarios y sus puntuales sugerencias para esta tesis; L.C.C Ismael Ramírez Pérez por inspirarme a ser una mejor profesionista; Lic. Irais Hernández Fuertes por enseñarme su alegría por la vida y sus valiosas aportaciones en mi tesis; C.P. Rosa María Escobar Rodríguez por sus palabras de aliento y los sabios consejos brindados.

A Irving Alonso Valdez Hernández por ser el mejor amigo que una persona puede tener, gracias por perseverar a mi lado cuando mi luz se apagó y haberme enseñado como volver a brillar, por creer en mi “muchosidad” inclusive cuando yo no creía en ella.

A mis queridas Pita, Chip, Bombo y Nev, gracias por el consuelo y la fuerza que me brindaron siempre.

Valoro y aprecio enormemente la ayuda que he recibido de cada una de las personas antes mencionadas, espero que la vida me permita devolver aunque sea un poco de lo mucho que me dieron. Ustedes están en todas las páginas de mi tesis y en mi corazón para siempre.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Justificación.....	6
1.3 Planteamiento de la hipótesis.....	9
1.4 Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo general.....	9
1.4.1 Objetivos específicos.....	9
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Marco legal de la capacitación en México.....	12
2.3 Capacitación.....	14
2.3.1 Definición de capacitación.....	14
2.3.2 Objetivos de la capacitación.....	14
2.3.2.1 Objetivo general de la capacitación.....	14
2.3.2.2 Objetivos particulares de la capacitación.....	14
2.3.3 Ventajas de la capacitación.....	15
2.3.3.1 Ventajas para el individuo.....	15
2.3.3.2 Ventajas para la organización.....	16
2.3.3.3 Ventajas para las relaciones humanas.....	16

2.3.4 Diferencias entre capacitación y desarrollo.....	17
2.3.5 Tipos de capacitación.....	18
2.3.5.1 Capacitación en el trabajo .....	18
2.3.5.2 Capacitación para el trabajo.....	19
2.3.5.3 Desarrollo.....	19
2.3.6 Proceso de capacitación.....	19
2.3.6.1 Planeación.....	20
2.3.6.2 Organización.....	21
2.3.6.3 Ejecución.....	22
2.3.6.4 Evaluación y seguimiento.....	22
2.4 Aprendizaje.....	23
2.4.1 Definición aprendizaje.....	23
2.4.2 Principios de aprendizaje.....	23
2.4.3 Aprendizaje en los adultos.....	24
2.5 Motivación.....	25
2.5.1 Definición de la motivación.....	25
2.5.2 Clasificación de la motivación.....	25
2.5.2.1 Motivación extrínseca.....	26
2.5.2.2 Motivación intrínseca.....	26
2.5.2.3 Motivación trascendente.....	26
2.5.3 Importancia de la motivación.....	27
2.5.4 Primeras teorías de la motivación.....	27
2.5.4.1 Douglas McGregor (Teoría X-Teoría Y).....	27
2.5.4.2 Frederick Herzberg (Motivación-Higiene).....	28
2.5.4.3 David McClelland (Realización, afiliación y poder).....	28
2.5.4.4 Víctor Vroom (Teoría de la expectativa).....	29

2.5.4.5 Abraham H. Maslow (Teoría de las necesidades).....	29
2.5.5 Teorías contemporáneas de la motivación.....	31
2.5.5.1 Teoría de establecimiento de metas.....	31
2.5.5.2 Teoría de reforzamiento.....	32
2.5.6 Técnicas motivacionales.....	33
2.5.6.1 Enriquecimiento del puesto de trabajo.....	33
2.5.6.2 Rotación de puestos.....	34
2.6 Evaluación del desempeño.....	34
2.6.1 Definición de la evaluación del desempeño .....	34
2.6.2 Objetivos de la evaluación del desempeño .....	34
2.6.3 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	35
2.6.4 Clasificación de las evaluaciones del desempeño.....	36
2.6.4.1 Evaluaciones formales.....	36
2.6.4.2 Evaluaciones informales.....	36
2.6.5 Métodos de evaluación de desempeño.....	37
2.6.5.1 Métodos de evaluación con base en el pasado.....	37
2.6.5.2 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.....	38
2.7 Productividad laboral .....	38
2.7.1 Definición de la productividad laboral .....	38
2.7.2 Factores que afectan la productividad laboral.....	39
2.7.3 Indicadores de la productividad laboral.....	40
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO.....</b>	<b>42</b>
3.1 Antecedentes.....	42
3.2 Descripción.....	43
<b>IV. METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
4.1 Consideraciones generales.....	44

4.1.1 EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.....	44
4.1.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO BLUE HOPE.....	45
4.1.3 MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA BLUE HOPE .....	45
4.2 Tipo de investigación.....	46
4.3 Universo y muestra.....	46
4.3.1 EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.....	46
4.3.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO BLUE HOPE.....	47
4.3.3 MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA BLUE HOPE .....	47
4.4 Instrumentos de medición.....	48
4.4.1 EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.....	48
4.4.2 MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA BLUE HOPE .....	49
<b>V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE LAS VARIABLES DENOMINADAS MOTIVACIÓN LABORAL Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>50</b>
5.1 Evaluación del último programa de capacitación aplicado al personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).....	50
5.1.1 Resultados de los instrumentos de evaluación.....	51
5.1.2 Reflexiones de la evaluación.....	55
5.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).....	56
5.2.1 Presentación del informe del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....	57
5.2.1.1 Detección de áreas críticas.....	58
5.2.1.2 Selección de puesto.....	58
5.2.1.3 Obtención de la descripción de puesto.....	58
5.2.1.4 Selección de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos.....	61

5.2.1.5 Acopio de información.....	61
5.2.1.6 Elaboración del informe.....	65
5.2.1.7 Técnicas empleadas.....	65
5.2.1.8 Actitud del personal.....	65
5.2.2 Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	66
5.2.2.1 Justificación.....	67
5.2.2.2 Generalidades.....	67
5.2.2.3 Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación.....	68
5.2.2.4 Posibles propuestas.....	69
5.3 Evaluación de los niveles de motivación laboral.....	70
5.3.1 Resultados del instrumentos de evaluación.....	71
5.3.2 Reflexiones del cuestionario de motivación laboral.....	73
<b>VI. PROPUESTA.....</b>	<b>75</b>
6.1 Consideraciones generales.....	75
6.2 Descripción del programa Blue Hope.....	77
6.2.1 Introducción.....	77
6.2.2 Justificación.....	78
6.2.3 Bases teóricas del programa Blue Hope.....	79
6.2.3.1 Innovación en valor.....	80
6.2.3.2 Principios rectores del programa Blue Hope.....	81
6.2.3.2.1 Reconstrucción de fronteras institucionales.....	82
6.2.3.2.2 Enfocarse en la perspectiva integral y no en las cifras.....	84
6.2.3.2.3 Ir más allá de la demanda existente.....	86
6.2.3.2.4 Aplicar la secuencia estratégica correcta.....	86
6.2.3.2.5 Vencer las principales barreras organizacionales.....	88
6.2.3.2.6 Incorporar la ejecución de la estrategia.....	89

6.2.4 Programa piloto Blue Hope aplicado en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).....	90
6.2.4.1 PLANEACIÓN.....	90
6.2.4.2 ORGANIZACIÓN.....	92
6.2.4.3 EJECUCIÓN.....	93
6.2.4.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	97
6.2.5 Ejecución de la propuesta.....	98
6.2.5.1 Generalidades.....	98
6.2.5.2 Objetivo.....	98
6.2.5.3 Contenido del programa.....	99
6.2.5.4 Programación de actividades.....	99
6.2.5.5 Recursos Humano.....	100
6.2.5.6 Material.....	100
6.2.5.7 Responsables.....	101
6.2.5.8 Evaluación.....	101
<b>VII. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO BLUE HOPE.....</b>	<b>102</b>
7.1 Observación directa.....	102
7.1.1 Resultados obtenidos.....	103
7.2 Discusión grupal.....	107
7.2.1 Resultados obtenidos.....	107
7.3 Boleta de evaluación.....	108
7.3.1 Resultados obtenidos.....	108
7.4 Informe de productividad laboral del personal administrativo.....	116
7.4.1 Presentación de resultados.....	118
<b>VII. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES DE SEGUIMIENTO.....</b>	<b>123</b>
8.1 Conclusiones.....	123

8.2 Acciones de seguimiento para la capacitación Blue Hope.....	127
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>131</b>
Anexo 1.....	131
Anexo 2.....	132
Anexo 3.....	134
Anexo 4.....	137
Anexo 5.....	138
Anexo 6.....	140

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 Diferencias entre capacitación y desarrollo.....	17
Cuadro 2.2 Clasificación de la capacitación.....	18
Cuadro 5.3 Gusto por el anterior programa de capacitación .....	52
Cuadro 5.4 Sentimiento de integración en el anterior programa de capacitación.....	52
Cuadro 5.5 Influencia de la capacitación recibida en la productividad laboral.....	53
Cuadro 5.6 Consideración de la necesidades reales de capacitación.....	54
Cuadro 5.7 Opinión de la fuerza laboral administrativa sobre el enfoque de los programas de capacitación.....	54
Cuadro 5.8 Programación de actividades para el diagnóstico de necesidades de capacitación.....	57
Cuadro 5.9 Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	66
Cuadro 5.10 Satisfacción y sentimiento de integración del personal administrativo.....	72
Cuadro 6.11 Cronograma de actividades del programa Blue Hope.....	100
Cuadro 7.12 Distribución de la participación de empleados administrativos en la evaluación de productividad laboral.....	118
Cuadro 7.13 Hoja de medición de las variables estudiadas.....	119
Cuadro 7.14 Resultados de la productividad laboral de los empleados administrativos..	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Jerarquía de necesidades humanas de Maslow.....	31
Figura 6.2 Innovación en valor en programas de capacitación.....	81
Figura 6.3 Aplicación de la secuencia estratégica correcta en los programas de capacitación.....	87
Figura 6.4 Diseño del cuadro estratégico del programa Blue Hope.....	92
Figura 6.5 Fórmula 1 para lograr el costo mínimo o costo cero de la capacitación.....	95
Figura 6.6 Fórmula 2 para lograr el costo mínimo o costo cero de la capacitación.....	96
Figura 6.7 Evaluación 70/30 de la capacitación.....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 2.1 Curva de aprendizaje.....	23
Gráfica 7.2 Nivel de tolerancia demostrado por los beneficiarios frente a los inconvenientes presentados con el personal administrativo.....	104
Gráfica 7.3 Aumento de las habilidades mostradas por el personal administrativo ante algún inconveniente.....	106
Gráfica 7.4 Satisfacción del personal administrativo hacia el programa Blue Hope.....	109
Gráfica 7.5 Percepción respecto a la organización, conducción y planeación del programa Blue Hope.....	110
Gráfica 7.6 Calificación otorgada al dominio y exposición de los temas abordados en el programa Blue Hope.....	112
Gráfica 7.7 Calificación otorgada al instructor del programa Blue Hope.....	112
Gráfica 7.8 Nivel de percepción experimentado por el personal administrativo respecto al uso de material y equipo en la capacitación.....	114
Gráfica 7.9 Calificación otorgada por el personal administrativo al uso de material y equipo en la capacitación.....	114

## I. INTRODUCCIÓN

Si las condiciones del entorno fueran estables y predecibles seguramente no existiría la necesidad de efectuar cambios en las organizaciones. Pero la realidad en la que se mueve nuestro entorno es completamente diferente. La situación real es que las organizaciones tanto del sector público como privado jamás permanecen estáticas, sino que evolucionan constantemente. Nos encontramos en un mundo colmado de cambios que influyen de manera directa en el funcionamiento de cualquier ente social. Dichas condiciones obligan a los administradores y gerentes a crear nuevas técnicas e innovar procesos modernos y vanguardistas que permitan convertir los momentos de crisis en oportunidades de crecimiento y desarrollo. Dotar con herramientas sofisticadas y modernas a la fuerza de trabajo, podría suponer un mejor manejo de los desafíos externos.

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos que forman parte de la institución. Y son precisamente dichos entes sociales los que deben ofrecer los planes de aprendizaje que desarrollen el potencial humano e intelectual de su fuerza de trabajo (Rodríguez, 2007).

Con el objetivo de maximizar los beneficios de los modelos de capacitación, es necesario que su diseño se base en los objetivos establecidos por la organización y las necesidades de capacitación experimentadas por los trabajadores.

La correcta determinación de las necesidades de capacitación tienen que contener tres tipos de análisis (McGehee y P.Thayer, 2004):

- 1) El análisis organizacional. Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, los recursos con que cuenta la empresa, la fuente de estos y su relación con los objetivos.
- 2) El análisis de funciones. Se enfoca en la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta como se desempeña el trabajador al realizarlo.

- 3) El análisis de personas. Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades deben adquirir.

Es importante reconocer que la determinación de necesidades de capacitación puede variar dependiendo del sector privado o público. Surge entonces la necesidad de conocer y analizar las diferencias que influyen en el diseño, aplicación y evaluación de programas de capacitación para cada sector.

La mayoría de los estudios realizados en los últimos años se enfocan casi exclusivamente en atender las necesidades de las entidades de carácter privado, es decir, innovación en procesos administrativos, nuevos modelos de capacitación de personal, diseño de herramientas que mejoren la productividad laboral, etc. En muchos casos las organizaciones pertenecientes al sector público son creadas para satisfacer necesidades sociales ajustando su funcionamiento a procedimientos rígidos y estandarizados que no responden a sus necesidades reales de operación y administración.

Tomando en consideración lo anteriormente descrito, se ha planteado como primer objetivo de esta investigación: establecer la influencia que tienen los programas de capacitación tradicionales en los niveles de motivación de los empleados administrativos de las instituciones públicas, específicamente en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), todo esto para que al finalizar la investigación se pueda establecer las bases que permitan diseñar e implementar un programa piloto de formación de personal denominado Blue Hope, el cual se fundará en el enfoque descrito por los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne en el libro *La Estrategia del Océano azul*.

El modelo planteado abarca la formulación de estrategias que permitan a la administración general fortalecer las capacidades de la fuerza de trabajo sin comprometer su estructura de costos, con el fin de lograr un desarrollo integral para ambas partes.

Es importante identificar los conceptos de las variables de estudio. Primero, la productividad laboral que es la relación existente entre la eficiencia y la eficacia de los procesos ejecutados individualmente por el trabajador y la institución. Segundo, la motivación laboral, es la combinación de factores internos y externos, entre ellos se puede mencionar, las aspiraciones y deseos de cada trabajador, los cambios institucionales, el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y los cambios políticos. Tercero, necesidades de capacitación que son las insuficiencias susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación.

Es significativo para la investigación abordada considerar los distintos autores que han realizado estudios de investigación basados en las variables antes mencionadas.

Germania (2007), realizó un trabajo de investigación en el que establece el impacto que tiene la motivación en el desempeño laboral de los empleados. El autor demuestra mediante un estudio de caso que la correcta motivación y la existencia de un buen líder son fundamentales para un óptimo desarrollo y crecimiento del individuo y de la organización.

Solares (2007), publicó una investigación denominada “Factores que aumentan la productividad”. Sostiene que la productividad laboral se deriva del uso eficiente de los recursos con los que cuenta la organización, además señaló en dicha publicación la influencia que tiene la motivación laboral en los procesos productivos.

Fuertes (2012), en la investigación titulada “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” presenta un interesante caso de estudio en el que se establece la relación que existe entre la satisfacción laboral experimentada por los trabajadores del sector público y los niveles de productividad registrados por los mismos.

Respondiendo a las necesidades implícitas en la presente investigación se utilizó las pautas marcadas en las investigaciones mixtas; los lineamientos en los enfoques cualitativos se emplearon para el diseño del programa de capacitación

Blue Hope y el enfoque cuantitativo para medir la viabilidad del mismo. Los instrumentos de medición fueron: discusión grupal de modalidad cerrada, observación de modalidad sistemática, cuestionarios y encuestas de modalidad cerrada, boleta de evaluación y entrevistas individuales de modalidad semidirigida.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se encuentra dividido en ocho capítulos para facilitar su entendimiento.

Capítulo I. Introducción, planteamiento del problema, hipótesis y objetivos establecidos en la investigación.

Capítulo II. Revisión de la literatura que respalda la investigación.

Capítulo III. Descripción de la organización en estudio.

Capítulo IV. Metodología seleccionada para realizar el estudio de caso.

Capítulo V. Resultados de la valoración de las variables denominadas motivación laboral y necesidades de capacitación.

Capítulo VI. Descripción de la propuesta.

Capítulo VII. Resultados de la evaluación del programa de capacitación Blue Hope.

Capítulo VIII. Conclusiones finales de la investigación.

## 1.1 Planteamiento del problema

Con el fin de marcar la pauta que nos guie en el diseño e implementación de un programa piloto de capacitación de personal administrativo en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) se toma como interrogante central la siguiente:

¿Es posible elevar los niveles de productividad laboral en el personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) con un modelo de capacitación basado en el libro “La Estrategia del Océano Azul” de W. Chan Kim/ Renée Mauborgne?

Las interrogantes complementarias son:

- 1) ¿Existe algún tipo de motivación laboral en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA)?
- 2) ¿Cuáles son los modelos de capacitación de personal administrativo que se han aplicado en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA)?
- 3) ¿Qué influencia han tenido los programas de capacitación en los niveles de productividad del personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA)?

## 1.2 Justificación

De acuerdo a las necesidades del presente trabajo de investigación, la selección del tipo de investigación a utilizar se determinó tomando en consideración las pautas que poseen las investigaciones del tipo mixto desarrolladas por Hernández, Fernández y Baptista descritas en su libro “Metodología de la investigación”.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Sampieri y Mendoza, 2010).

Para cumplir con los lineamientos marcados en los métodos mixtos se combina al menos un componente cuantitativo y un componente cualitativo en un mismo proyecto de investigación. Al realizar la investigación el investigador define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso para la investigación (cualitativo o cuantitativo) o bien, si de acuerdo a las necesidades implícitas en la investigación se les concede la misma prioridad.

Los enfoques cualitativo y cuantitativo tienen la misma importancia y relevancia para el presente trabajo, ya que al finalizar esta investigación se pretende diseñar e implementar un programa de capacitación denominado Blue Hope en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Los miembros de la institución en estudio perciben la realidad de distintas maneras, y sobre la base de múltiples interacciones se construyen significados distintos y se viven experiencias únicas. La metodología cualitativa se enfoca en comprender y profundizar dichos fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y relacionado con cualquier tipo de contexto de su pasado y de su presente. Tomando como base lo antes mencionado, es ineludible para la investigación desarrollar un diagnóstico de dichas atribuciones

respecto a la motivación laboral, las necesidades de capacitación y los efectos derivados de programas de capacitación anteriores, apoyándose en la información documental proporcionada por la institución y el acercamiento con los diferentes protagonistas de la vivencia actual. Por otra parte, esta investigación tiene lugar en un entorno real, estudiando un proceso social y no en un laboratorio.

La institución seleccionada fue el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), institución dependiente de la Secretaría de Salud de Querétaro (SSQ). La institución en estudio fue fundada en el 2012, durante su nacimiento y corta trayectoria ha mostrado interés en gestionar programas de innovación que permitan mejorar su desempeño.

Un factor determinante en la selección del caso a estudiar fue ubicarse dentro del sector público, lo que añade a la investigación un aspecto único e innovador, dado que la mayoría de los estudios relacionados con la capacitación de personal se enfocan en empresas del sector privado.

Por otro lado, el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) posee características únicas que hacen interesante su estudio. Es una institución que reformuló su estructura general y orientación hace algunos años, convirtiéndose en un caso único dentro del sector público específicamente en la Secretaría de Salud de Querétaro (SSQ).

La singularidad reside en su estructura interna, pues se define como un Centro de Salud Multidisciplinario, lo que quiere decir que conviven en el mismo contexto medicina tradicional y medicina moderna. En el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) se agrupan más de 15 disciplinas, coexiste personal con estudios avanzados en medicina moderna y técnicos en medicina tradicional. Se combina igualmente, personal con amplia experiencia tanto en medicina moderna como tradicional próximo a retirarse y jóvenes profesionistas, además convive personal que realiza actividades de escritorio y administrativas, que requieren un alto nivel de concentración y capacitación.

La peculiaridad del programa de capacitación Blue Hope, recae en la reestructuración de las estrategias marcadas por los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne para crear *océanos azules*, ya que dichos modelos se enfocan generalmente en la formulación de estrategias mercadológicas para el sector privado.

Se trata de una investigación cuya complejidad y singularidad exige e invita a estudios y análisis detallados, que podrían derivarse en experiencias y conclusiones innovadoras y provechosas para las organizaciones del sector público, específicamente la Secretaria de Salud de Querétaro (SSQ).

### **1.3 Planteamiento de la hipótesis**

**H1.** El programa Blue Hope ayuda a elevar los niveles de productividad del personal administrativo en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

**H0.** El programa Blue Hope no ayuda a elevar los niveles de productividad del personal administrativo en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

*“Diseñar e implementar un programa piloto de capacitación basado en el libro La Estrategia del Océano Azul de W. Chan Kim/ Renée Mauborgne, que ayude a elevar los niveles de productividad laboral del personal administrativo en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA)”.*

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1.4.2.1 Examinar los modelos de capacitación anteriores y los beneficios obtenidos en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

1.4.2.2 Elaborar un diagnóstico institucional basado en los niveles de motivación del personal administrativo, dicha acción con la finalidad de determinar si existen las condiciones adecuadas para implementar un nuevo programa de capacitación.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Antecedentes**

El objetivo principal de la capacitación en el sector público es mejorar la productividad y calidad de los servicios a cargo del Estado. De igual manera pretende proporcionar capacidades específicas en los individuos para promover su desarrollo integral y el fortalecimiento de la organización para el logro de sus objetivos.

La capacitación se ha convertido para muchas organizaciones en una de sus principales herramientas para mejorar y volver eficientes sus procesos, además de ser considerada como el instrumento idóneo para mejorar las capacidades de la fuerza de trabajo. De aquí nace la importancia por desarrollar programas de capacitación que atiendan de manera puntual y eficaz las necesidades laborales de los trabajadores.

El diseño e implementación de cualquier programa de aprendizaje no puede escapar al concepto de la educación continua, que pueda significar un verdadero proceso de aprendizaje y un cambio de actitudes del individuo, en beneficio de una mayor y mejor capacidad de conocimiento, ya que quien aprende es un agente que genera su propia información, para ratificar o rectificar sus acciones, sus hábitos y comprender en forma más real su ubicación en el contexto social en el que se encuentra inmerso (Hinojosa y Rivas, 2007).

Para entender el grado de importancia que ha logrado adquirir la capacitación en los tiempos modernos es necesario analizar la evolución que ha tenido en el ámbito laboral desde tiempos remotos.

En la antigüedad (año 2010 A.C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, en los que la única manera de transferir los conocimientos y habilidades recibidos por las generaciones experimentadas era mediante la

transmisión verbal, convirtiendo de esta manera a los ancianos dedicados a la alfabetización en los primeros capacitadores que conoció la historia.

Los gremios se convirtieron en la primera agrupación de personas unidas por intereses comunes, en los que destacaba la ayuda mutua. Anteriormente, para la formación de un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

- ✓ *Maestro*, quien trasmitía habilidades y conocimientos.
- ✓ *Aprendices*, quienes recibían el entrenamiento.
- ✓ *Oficiales*, quienes ya habían recibido entrenamiento en primera instancia.

De esta manera el maestro tenía sus aprendices a los que les enseñaba gradualmente el oficio que desempeñaba; es decir, en cada uno de ellos se iba perfeccionando una habilidad.

Por otra parte con la llegada de la Revolución Industrial la capacitación constituyó más que un hecho educativo, se transformó en una fórmula para controlar secretos. Además incorporó objetivos y métodos a los planes de enseñanza, dando paso al nacimiento de las tareas individualizadas; es decir, cada parte del proceso de fabricación estaba a cargo de una sola persona que había sido entrenada para realizar exclusivamente el trabajo. Posteriormente, a partir de la primera Guerra Mundial (1914-1918) se tuvo la necesidad de entrenar a las personas para realizar varias tareas, con el objetivo de incrementar la eficiencia en los grupos de trabajo.

En México se han logrado avances significativos en materia de capacitación. En el año 1970 la Ley Federal del Trabajo estableció como obligación de las empresas el capacitar a sus trabajadores, pero hasta siete años después (1977) la capacitación en el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador, respaldado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123, apartado A, fracción XIII (Aguilar y Morales, 2011).

En el año 1971 la Secretaría de Trabajo y Previsión Social realizó acciones para garantizar y supervisar debidamente la formación profesional de sus trabajadores en todas las organizaciones. Se crea un Departamento de Vigilancia

de la Capacitación del Trabajador supervisado por la Dirección General del Trabajo. Los objetivos que buscaba dicho departamento eran los siguientes (Reynoso, 2010):

- ✓ Promover la aplicación de las nuevas disposiciones en materia de capacitación.
- ✓ Vigilar que en los centros de trabajo se capacite a los trabajadores.
- ✓ Establecer correspondencia postal con los centros de trabajo, a fin de que éstos reporten información relativa a sus programas de capacitación.

No obstante los avances en la materia, y el gran número de leyes y ordenamientos existentes en México, aún falta un extenso camino por recorrer en materia de capacitación. El problema principal radica en la falta de aprobación de la capacitación como un factor de desarrollo que permite a las instituciones dentro de su plan estratégico lograr mejores beneficios.

## **2.2 Marco legal de la capacitación en México**

En México la capacitación es reconocida y considerada por diferentes ordenamientos jurídicos como un derecho al que tiene acceso cualquier trabajador ya sea del sector público o el sector privado.

Granados (2007) hace referencia en su libro “Capacitación y desarrollo de personal” la importancia puntual que han dado los legisladores mexicanos para procurar que el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual.

En primera instancia, y de manera general, podemos considerar el artículo 3 (tercero) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual reconoce el derecho de cualquier mexicano a recibir educación. Dicha educación tendrá por objeto desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Por otra parte, dentro del mismo ordenamiento se hace referencia a la capacitación en el trabajo en el artículo 123 (ciento veintitrés). Se establece el derecho de toda persona a un trabajo digno y socialmente útil. Además instituye en su apartado A, fracción XIII la obligación de las empresas, cualquiera que sea su actividad, a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

Es importante subrayar que la Ley Reglamentaria de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones serán las encargadas de determinar los sistemas, métodos y procedimientos para cumplir con dicha obligación, conforme a las disposiciones del artículo 123 (ciento veintitrés), apartado A, fracción XXXI de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Otro ordenamiento que protege y ampara el derecho de los trabajadores a recibir capacitación es la Ley Federal del Trabajo. En primera instancia reconoce en su artículo 3 (tercero) las condiciones en las que tiene que ser desarrollado cualquier trabajo, dichas condiciones tienen que asegurar la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. Las disposiciones legales marcadas en la Ley Federal del Trabajo para el diseño e implementación de cualquier programa de capacitación se especifican en el artículo 153 (ciento cincuenta y tres) en sus incisos 153-A al 153-X.

Específicamente en nuestro caso de estudio, podemos mencionar además de los ordenamiento jurídicos antes citados la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en la cual se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del trabajador público, así como elevar los niveles de productividad y, por consiguiente, lo niveles económicos de México. Manifestando dicho predicamento en su artículo 44 (cuarenta y cuatro), fracción VIII.

## **2.3 Capacitación**

### **2.3.1 Definición de capacitación**

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (Chiavenato, 2011).

### **2.3.2 Objetivos de la capacitación**

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación (Rodríguez, 2007):

#### **2.3.2.1 Objetivo general de la capacitación**

Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

#### **2.3.2.2 Objetivos particulares de la capacitación**

- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- ✓ Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- ✓ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ✓ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.

- ✓ Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- ✓ Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral del trabajo.
- ✓ Facilitar la supervisión del personal.
- ✓ Promover ascensos con base en el mérito personal.
- ✓ Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
- ✓ Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- ✓ Contribuir a la reducción de costos de operación.
- ✓ Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

### **2.3.3 Ventajas de la capacitación**

El propósito de la capacitación es influir en el comportamiento del trabajador con el fin de elevar la productividad de sus actividades. En la actualidad existen muchas organizaciones del sector privado y público, que apuestan grandes cantidades de recursos financieros para perfeccionar las capacidades de su fuerza de trabajo, pero no se ocupan de ellos tal como deberían. La importancia de dicha acción no se puede subestimar, ya que de ella depende el perfeccionamiento de las aptitudes del personal en todos los niveles. David Babcock, director ejecutivo de May Company, propone que la capacitación forma y protege el bien más valioso que tiene la empresa: su gente.

Las ventajas proporcionadas por la capacitación se pueden clasificar de la siguiente manera (Werther, Davis y Guzmán, 2014):

#### **2.3.3.1 Ventajas para el individuo**

- ✓ Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera eficiente.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Elimina los temores a la competencia.

### **2.3.3.2 Ventajas para la organización**

- ✓ Mantiene la competitividad.
- ✓ Incrementa la rentabilidad.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral y la responsabilidad social.
- ✓ Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen institucional.
- ✓ Mejora la relación jefe-subordinados.
- ✓ Ayuda a preparar guías para el trabajo.
- ✓ Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas.
- ✓ Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo del personal.
- ✓ Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a reducir los costos en muchas áreas.
- ✓ Promueve la comunicación.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

### **2.3.3.3 Ventajas para las relaciones humanas**

- ✓ Mejora la comunicación individual y entre grupos.
- ✓ Ayuda a orientar a los nuevos empleados.
- ✓ Hace viables las políticas y reglamentos de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de los grupos.
- ✓ Fomenta una atmosfera de aprendizaje continuo.

### 2.3.4 Diferencias entre capacitación y desarrollo

Es importante reconocer y entender la diferencia que existen entre la capacitación y el desarrollo dentro de las organizaciones.

El desarrollo son programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores dentro de la organización a los cuales se les da una preparación que sirva para el futuro, a corto, mediano y largo plazo. Mientras que la capacitación promueve el perfeccionamiento de las habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los miembros que integran la organización, sin importar el nivel jerárquico al que pertenezcan. Las diferencias entre capacitación y el desarrollo son las siguientes (Werther, Davis y Guzmán, 2014):

	<b>Capacitación</b>	<b>Desarrollo</b>
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general.	Ejecutivos (mandos medios y superiores).
Plazo	Corto plazo.	A mediano y largo plazo.
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

**Cuadro 2.1 Diferencia entre capacitación y desarrollo**

Fuente: (Werther, Davis y Guzmán, 2014, pág. 182).

### 2.3.5 Tipos de capacitación

A lo largo de la historia la capacitación ha cambiado en distintas ocasiones su manera de ser impartida. La evolución de los programas ha variado desde presentaciones breves e informales en los centros de trabajo, hasta exposiciones largas y reguladas por ordenamientos jurídicos, impartidas dentro y fuera de la organización. Este avance se ha dado en gran medida gracias a las puntuales aportaciones que los distintos autores han expuesto.

La capacitación se clasifica en tres tipos (Rodríguez, 2007):

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

Tipos	Contenido
<b>1. Capacitación para el trabajo</b>	a) Capacitación de preingreso b) Inducción c) Capacitación promocional
<b>2. Capacitación en el trabajo</b>	a) Adiestramiento b) Capacitación específica y humana
<b>3. Desarrollo</b>	a) Educación formal para adultos b) Integración de la personalidad c) Actividades recreativas y culturales

#### Cuadro 2.2 Clasificación de la capacitación

Fuente: (Rodríguez, 2007, pág. 165).

#### 2.3.5.1 Capacitación en el trabajo

Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

- a) Capacitación de preingreso. Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y

desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

- b) Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.
- c) Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

### **2.3.5.2 Capacitación para el trabajo**

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

- a) Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- b) Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicando de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

### **2.3.5.3 Desarrollo**

Comprende la formación integral del individuo y específicamente lo que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

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

- b) Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.
- c) Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

### **2.3.6 Proceso de capacitación**

Existen cuatro etapas para implementar cualquier programa de capacitación de manera exitosa (Granados, 2007):

- 1) Planeación.
- 2) Organización.
- 3) Ejecución.
- 4) Evaluación y seguimiento.

#### **2.3.6.1 Planeación**

En la primera etapa se determinarán las acciones a realizar y se compone de tres principales elementos: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

En el *diagnóstico de necesidades de capacitación* (DNC) se identificará las áreas de la organización que presentan ineficiencia y son susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) se debe realizar en cuatro niveles de análisis (Chiavenato, 2011):

- 1. El análisis organizacional. El cual se realiza a partir del diagnóstico de toda la organización, con la finalidad de comprobar cuáles aspectos de la

misión, visión u objetivos estratégicos deben ser abordados en el programa.

2. El análisis de los recursos humanos. Se elabora a partir de las personas, para determinar comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. El análisis de la estructura de puestos. Se obtiene a partir del estudio de los requisitos y especificaciones implícitas en los puestos de trabajo, para saber cuáles habilidades, destrezas y conocimientos se requieren para desempeñar adecuadamente los trabajos.
4. El análisis de la capacitación. Se elabora a partir de los objetivos y metas que se deben utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa.

#### **2.3.6.2 Organización**

En la segunda etapa del programa de capacitación se abordarán los temas referentes a la disposición de elementos tecnológicos, humanos y físicos que son requeridos para la realización del programa. La etapa de organización se compone de la siguiente manera (Granados, 2007):

- a) Estructuras y sistemas. La buena ejecución de un programa de capacitación implica la utilización de espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado.
- b) Integración de las personas. Se requieren personas técnicamente preparadas, así como instructores calificados que puedan conducir el plan o programa.
- c) Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados es primordial contar con los recursos físicos e instruccionales necesarios para su realización tales como: aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción, etc.

- d) Entrenamiento de instructores internos. Las organizaciones pueden optar por preparar instructores internos con el fin de economizar los recursos.

### **2.3.6.3 Ejecución**

La tercera etapa hace referencia a la puesta en marcha del programa. Implica los siguientes elementos (Granados, 2007):

- a) Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos de capacitación requieren dependiendo sus necesidades de manuales, guías de instrucción, materiales didácticos, visuales y fílmicos.
- b) Contratación de servicios. Aunque los programas en gran medida se ejecutan con recursos propios, son necesarios en diversas ocasiones servicios externos para complementarlos (material fílmico, manuales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos).
- c) Coordinación de cursos. Incluye todas las actividades de supervisión y asistencia de los servicios requeridos antes, durante y después.

### **2.3.6.4 Evaluación y seguimiento**

La etapa cuatro del proceso de capacitación consiste en la evaluación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Se emplea con el objetivo de tomar medidas correctivas y se encuentra presente durante todo el proceso de capacitación.

Las principales formas para evaluar la efectividad de un programa de capacitación son las siguientes (Chiavenato, 2011):

- ✓ Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa.
- ✓ Calidad: qué tan bien cumplió con las expectativas.
- ✓ Servicio: compensó las necesidades de capacitación o no.
- ✓ Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- ✓ Resultados: qué resultados ha tenido.

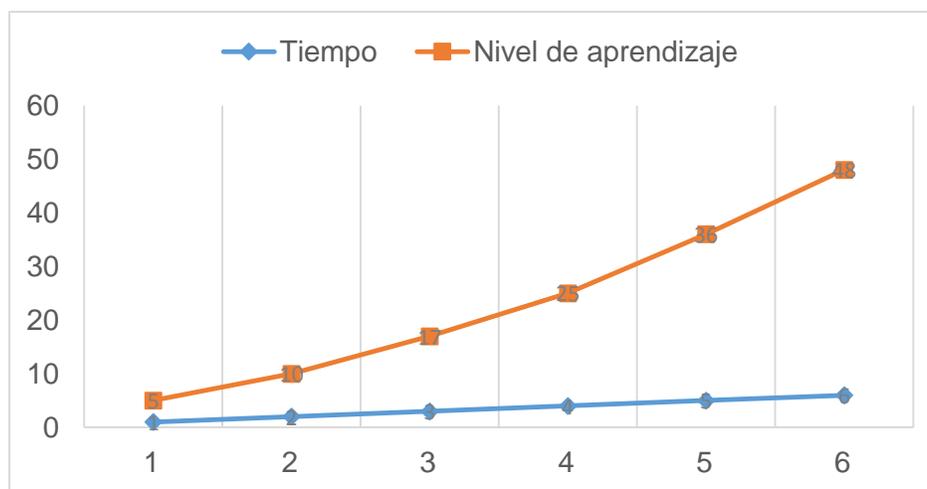
## 2.4 Aprendizaje

### 2.4.1 Definición aprendizaje

Es un cambio relativamente permanente en el comportamiento o en el probable comportamiento que resulta de una experiencia directa o indirecta. (Griffin y Moorhead, 2010).

### 2.4.2 Principios de aprendizaje

La efectividad de la capacitación en las organizaciones depende de la compatibilidad que exista entre el estilo de aprendizaje de los participantes y el método seleccionado para impartir el curso. Una de las mejores formas para entender el aprendizaje es por medio de la *curva de aprendizaje*, en dicha curva se muestran las etapas de progreso y las etapas de estabilización. A continuación se muestra una gráfica representativa de este principio.



**Gráfica 2.1 Curva de aprendizaje**

Fuente: elaborado con base en Werther (2000).

En primer lugar, se procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño en el menor tiempo posible. Es importante señalar que la tasa de aprendizaje depende principalmente de los factores individuales de cada trabajador.

La correcta utilización de los principios de aprendizaje fomenta un proceso significativo. Estos principios son (Werther, 2000):

- ✓ Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar de forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen sus sentidos, lo que refuerza el proceso.
- ✓ Repetición. La repetición de la acción aprendida podría dejar trazos más o menos permanentes en la memoria del aprendiz.
- ✓ Relevancia. El aprendiz recibe un gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el desarrollo de sus actividades laborales.
- ✓ Transferencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad para que las tareas puedan ser dominadas por el aprendiz.
- ✓ Retroalimentación. La retroalimentación proporciona a las personas información relacionada a su progreso. La presencia de la retroalimentación podría influir en los aprendices bien motivados para realizar ajustes positivos en su conducta de manera que puedan contribuir a una curva de aprendizaje más alta. Sin retroalimentación, existe la probabilidad de que el aprendiz no pueda evaluar su progreso, de manera que el interés puede ir desapareciendo.

### **2.4.3 Aprendizaje en los adultos**

Debemos considerar que el adulto aprende si se toman en cuenta los factores siguientes (Espinoza, 2007):

- ✓ Motivación. Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- ✓ Ejercitación. Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- ✓ Estímulos apropiados. La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.
- ✓ Reforzamiento. La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

La capacidad de aprendizaje de un individuo se desarrolla cuando la persona crea una nueva mentalidad, desarrolla una nueva forma de entender las cosas y afronta las dificultades que se le presentan de manera diferente.

## **2.5 Motivación**

### **2.5.1 Definición de la motivación**

Ésta es la fuerza que induce a las personas a actuar, y la que orienta y regula su conducta, influye en su voluntad para ejecutar una tarea, vencer las dificultades y movilizar sus potenciales. Al trabajar en situaciones con las que se identifica, el personal se siente más motivado durante el proceso de capacitación y más preparado para desempeñarse con eficiencia en condiciones reales. (Rodríguez, 2007).

### **2.5.2 Clasificación de la motivación**

Existen tres tipos de motivación (Robles, 2000):

1. Motivación extrínseca.
2. Motivación intrínseca.
3. Motivación trascendente.

### **2.5.2.1 Motivación extrínseca**

Se obtiene a través de los premios o castigos que otorga un agente externo, que puede ser el jefe inmediato, el grupo de compañeros o la organización misma. A través de recompensas financieras como bonos o incrementos de sueldo, mayores prestaciones, reconocimiento, tener mayor estatus, promociones, bonos de productividad, vacaciones extras, etc. La motivación extrínseca busca modificar las conductas de los empleados, sin importar si se encuentran auténticamente convencidos de lo que hacen.

### **2.5.2.2 Motivación intrínseca**

Es aquella que nace al realizar el trabajo que nos gusta y nos satisface, con el cual nos sentimos identificados por una vocación personal. Pueden ser mayores responsabilidades, enfrentar retos, contar con mayor libertad y autonomía en el trabajo, crecimiento personal, etc. Este tipo de trabajos estimulan por sí mismos a la persona, por lo que los premios o castigos pasan a un segundo plano.

### **2.5.2.3 Motivación trascendente**

Se define como el esfuerzo que se realiza no por incentivos o por lo interesante del trabajo, sino por el bien que se hará a los demás o a la sociedad al ejecutar dicha labor. Este tipo de motivación implica una renuncia y sacrificio por parte del individuo en razón de un bien mayor para la comunidad, la organización y el país. En el mismo contexto podemos mencionar el compromiso ético y social que tienen las organizaciones al incluir en sus actividades programas sociales en pro de la sociedad. La motivación trascendente puede ser aplicada únicamente cuando la organización y los empleados tienen la madurez suficiente para buscar trascender.

### **2.5.3 Importancia de la motivación**

La motivación es una función importante para cualquier organización, sin importar las circunstancias que las envuelvan.

Para alcanzar altos niveles de desempeño, un empleado debe querer realizar bien su trabajo (motivación), tener la capacidad de ejecutar las tareas diarias de manera eficaz (capacidad) y tener los materiales, recursos, equipo e información para hacerlo (entorno). Esta relación puede expresarse en la siguiente fórmula (Griffin y Moorhead, 2010):

$$D = M + C + E$$

**D**= desempeño   **C**= capacidad   **E**= entorno   **M**= motivación

El éxito de todas las organizaciones, depende en gran medida de un buen desempeño de los empleados, y no siempre del uso de las técnicas más conocidas en la administración de recursos humanos como son: análisis de puestos, técnicas apropiadas de reclutamiento y selección, orientación y la capacitación de los empleados. Se puede contratar individuos extraordinariamente calificados, adaptarlos a la organización y su cultura, y posteriormente desarrollar sus habilidades; pero esto no asegurará un desempeño satisfactorio (De Cenzo, 2008).

Si bien, el reclutamiento y la selección de personal se enfocan en el desarrollo de las habilidades, la disposición que los trabajadores tengan para ejecutar el trabajo depende de la motivación que exista dentro del ambiente laboral, siendo la motivación la clave para desarrollar el máximo potencial en los empleados.

### **2.5.4 Primeras teorías de la motivación**

#### **2.5.4.1 Douglas McGregor (Teoría X-Teoría Y)**

La idea central de su trabajo de investigación se basa en los valores que tienen los administradores, gerentes, supervisores y/o directores, y la influencia que éstos tienen en sus acciones. Propone dos conjuntos alternativos de suposiciones que los

gerentes tienen de los seres humanos: uno, básicamente negativo, llamado teoría X; y el otro, básicamente positivo, llamado teoría Y. Él supone que la primera tiene más valor, y que la motivación de los empleados se debe maximizar otorgándoles mayor participación y autonomía en su trabajo.

Los valores que tienen los administradores, gerentes, supervisores y/o directores, se derivan de los supuestos y determinan la percepción de la realidad. Hasta cierto punto, son “prejuicios” positivos o negativos” (Hernández y Rodríguez, 2011).

#### **2.5.4.2 Frederick Herzberg (Motivación-Higiene)**

Publicó sus investigaciones con el nombre de *Las motivaciones y los factores higiénicos*. Apoya su teoría en el ambiente externo, y plantea que la motivación para trabajar depende de dos factores: higiénicos (condiciones que rodean a la persona en su trabajo) y los factores motivacionales (contenido del puesto, las tareas y las obligaciones relacionadas con éste).

Herzberg consideró como factores motivacionales exclusivamente a los que dan autorrealización y son significativos para el individuo como son; buen sueldo, prestaciones, seguridad etc.

#### **2.5.4.3 David McClelland (Realización, afiliación y poder)**

Propone que existen tres factores fundamentales en las situaciones laborales que motivan a los empleados: realización, afiliación y poder.

- a) La necesidad de logro: es el impulso que tiene la persona por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- b) La necesidad de poder (nPod) es la necesidad de influir para que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- c) La necesidad de afiliación (nAfin) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

#### 2.5.4.4 Víctor Vroom (Teoría de la expectativa)

Se limita a la motivación para producir, rechazar nociones preconcebidas y reconocer las diferencias individuales. Propone que la motivación es una función de valor en las relaciones esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensas.

Víctor Vroom estableció una fórmula para determinar la motivación de un individuo, a la que llamó “valencia psicológica de energía”. Fuerza o esfuerzo (valencia) = capacidad × experiencia × motivación.

En donde:

**Valencia.** Es la expectativa con una cantidad de energía. La valencia se determina al multiplicar la experiencia por la capacidad del individuo y por su motivación.

**Capacidad.** Se forma por las habilidades y nivel de inteligencia de un individuo.

Esta teoría se basa en tres relaciones:

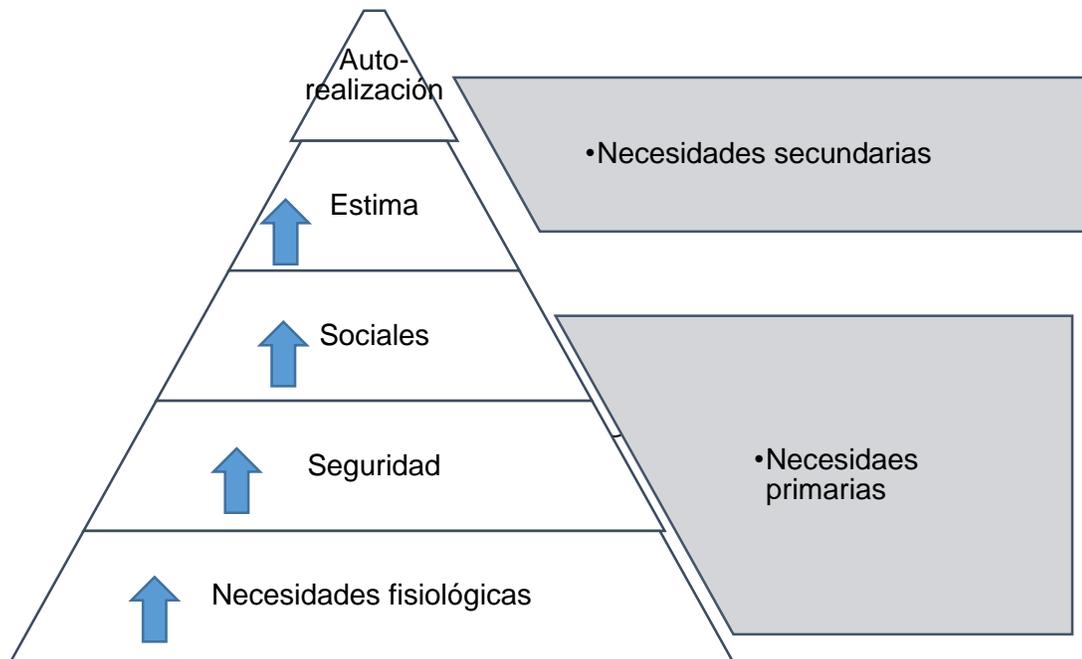
- a) Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- b) Relación desempeño-recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular lleva a la obtención del resultado deseado.
- c) Relación recompensa-metas profesionales. Nivel en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tiene dichas recompensas potenciales para él.

#### 2.5.4.5 Abraham H. Maslow (Teoría de las necesidades)

Apoya su teoría de la motivación en las distintas necesidades humanas. Señala que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las

necesidades más bajas y recurrentes, mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales.

1. Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y retirada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual.
2. Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a la búsqueda de protección de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
3. Necesidades sociales. Constituyen el tercer nivel de las necesidades humanas. Surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de aceptación, amistad, afecto y amor.
4. Necesidades de aprecio. Constituyen el cuarto nivel de las necesidades humanas. Y se relacionan con la percepción que tienen las personas de sí mismas. Las necesidades relacionadas con la autovaloración, autoestima, confianza en sí mismo, necesidad de aprobación y reconocimiento social.
5. Necesidades de autorrealización. Se encuentran en lo más alto de la jerarquía de las necesidades humanas. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. En este nivel se desarrolla la creatividad de las personas.



**Figura 2.1 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow**

Fuente: elaborado con base en Chiavenato (2011).

## 2.5.5 Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías contemporáneas tiene algo en común: un grado razonable de apoyo documentado. Esto no significa que sean correctas de manera incuestionable. Se llaman “teorías contemporáneas” porque representan las ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de los individuos en el trabajo. (Robbins y Judge, 2013).

### 2.5.5.1 Teoría de establecimiento de metas

El autor Edwin Locke señala en su obra “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives” que la intención de trabajar por una meta representa una fuente importante de motivación, es decir, el conocimiento de la meta por la que se trabaja, indica al trabajador lo que se debe hacer y cuánto esfuerzo se necesita para cumplir con dicha disposición.

La aceptación, retroalimentación, especificidad y desafío son algunos de los factores marcados en la teoría de establecimiento de metas.

- a) La especificidad. Genera mayor nivel de esfuerzo que una meta en general. El conocimiento del objetivo específico por el que se trabaja promueve un estímulo interno que ayuda a cumplir con la meta encomendada.
- b) La retroalimentación. Es necesaria durante todo el proceso hacia la meta establecida, ya que ayuda a los trabajadores a identificar la discrepancia entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer. La retroalimentación autogenerada es el motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.
- c) La aceptación. Es uno de los factores más importantes en la teoría de establecimiento de metas. Permite a los trabajadores involucrados tener un sentimiento de conformidad acorde a la tarea ejecutada. Si este factor se encuentra presente cuanto más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño.

La teoría de establecimiento de metas propone establecer la idea de desafiar a los empleados por medio de metas difíciles como medios de motivación, argumentando que generan grandes beneficios como son:

- ✓ Captan nuestra atención y ayudan a centrarnos.
- ✓ Energizan al trabajador, debido a que tiene que trabajar más duro para alcanzarlas.
- ✓ Generan un sentimiento de persistencia para tratar de lograrlas.
- ✓ Nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo o la tarea de forma eficaz.

### **2.5.5.2 Teoría de reforzamiento**

La teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos de reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Es necesario considerar los

eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita (Robbins y Judge, 2013).

El estado interno de los individuos toma poca o ninguna importancia en la teoría de reforzamiento, y se enfoca únicamente en lo que sucede cuando se ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría sobre la motivación (Coombs y Schepman, 1996).

La idea de que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieren, o bien para evitar algo que no desean en su vidas, se plantea en la teoría del condicionamiento operante. Quizás el componente más importante de la teoría de reforzamiento para la administración.

## **2.5.6 Técnicas motivacionales**

### **2.5.6.1 Enriquecimiento del puesto de trabajo**

Esta técnica propone que la gerencia permita a los trabajadores que asuman algunas tareas de su supervisor. El enriquecimiento requiere mayor planeación y control del trabajo propio, generalmente con menos supervisión y más autoevaluación. Sin embargo, solamente tiene éxito cuando aumenta la responsabilidad, la libertad y la independencia del individuo, y se organizan las tareas de tal manera que les permita realizar una actividad completa y proporcionarles retroalimentación para conseguir su propio desempeño. Estos constituyen precisamente los elementos por los que aboga el modelo.

El modelo solamente tendrá éxito si los individuos sienten que con dichas acciones también se enriquecen sus necesidades. Por ejemplo, si las personas no quieren que aumenten sus responsabilidades, entonces un cambio en este sentido no tendrá el efecto deseado. Entonces, su éxito es contingente a la contribución del empleado.

Un programa beneficioso de enriquecimiento del puesto de trabajo deberá idealmente aumentar la satisfacción y el compromiso del empleado. Pero las organizaciones no existen para crear la satisfacción del empleado como un fin, también deben existir beneficios directos para la organización.

### **2.5.6.2 Rotación de puestos**

La rotación de puestos permite diversificar las actividades que se realizan de manera rutinaria en el puesto de trabajo, con el objetivo de contrarrestar el aburrimiento. La rotación horizontal puede romper la monotonía inherente en casi todos los puestos después de que el empleado ha perfeccionado sus habilidades y la novedad se ha ido. En algunos casos, esto puede suceder tan sólo en unas cuantas semanas, mientras que en otros casos pueden pasar años.

Las oportunidades para la diversidad, para aprender nuevas habilidades, para cambiar de supervisión o para conocer a nuevas personas pueden impedir o atrasar la aparición del aburrimiento en los puestos que se vuelven habituales. Por lo tanto, la rotación laboral puede renovar el entusiasmo por aprender y puede motivar a los trabajadores a desempeñarse mejor (Schellhardt, 2001).

## **2.6 Evaluación del desempeño**

### **2.6.1 Definición de la evaluación del desempeño**

Es una técnica de control por retroalimentación, y comprende las observaciones y apreciaciones de los administradores respecto al desempeño laboral de los subordinados. (Valdovinos, 2004).

### **2.6.2 Objetivos de la evaluación del desempeño**

Existen distintos autores que han marcado los objetivos de la evaluación del desempeño de acuerdo a su perspectiva individual.

A continuación se enumeran los más significativos de manera general.

- a) Asignar y distribuir los recursos en un medio dinámico.
- b) Crear planes de recompensas para los empleados mejor evaluados.
- c) Ofrecer retroalimentación para la ejecución de las tareas cotidianas de los empleados.
- d) Brindar asesoría que permita desarrollar el máximo potencial de los trabajadores con el objetivo de promover el crecimiento profesional.

### **2.6.3 Ventajas de la evaluación del desempeño**

Las ventajas derivadas de la evaluación del desempeño son los siguientes (Werther, 2000):

- a) Mejora el desempeño. Al utilizar la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y especialista de personal puede realizar las acciones que a su consideración puedan mejorar el rendimiento de los empleados.
- b) Políticas de compensación. Las evaluaciones de desempeño pueden ayudar a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- c) Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones generalmente se basan en el desempeño que tengan los trabajadores.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo. Un desempeño insuficiente, puede indicar la necesidad de capacitación. De igual manera un buen desempeño podría indicar la presencia de potencial latente que aún no se aprovecha.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación en el desempeño del empleado, podría proporcionar una guía respecto a las decisiones sobre posibles profesiones.
- f) Impresión de la información. Al confiar en información insuficiente o no precisa, podría generar desempeño insuficiente y toma de decisiones erróneas con respecto a la contratación, capacitación o asesoría.

- g) Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- h) Desafíos externos. En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

#### **2.6.4 Clasificación de las evaluaciones del desempeño**

En toda organización, realizar evaluaciones del desempeño constituye un papel determinante para la toma de decisiones de los recursos humanos, dichas evaluaciones se clasifican de la siguiente manera (Werther, 2000):

- ✓ Evaluaciones formales.
- ✓ Evaluaciones informales.

##### **2.6.4.1 Evaluaciones formales**

Es el proceso continuo de mostrar información a los empleados sobre la eficiencia con la que están efectuando sus labores cotidianas. En este esquema de evaluación el administrador, jefe o supervisor comenta en forma espontánea que un trabajo en particular fue realizado bien o mal; o bien el trabajador acude a la oficina de su jefe para conocer la opinión de la ejecución de sus tareas. Las evaluaciones informales son importante porque estimula el buen desempeño rápidamente y desalienta o frena el indeseable. Su aplicación es generalmente en empresas pequeñas.

##### **2.6.4.2 Evaluaciones informales**

Es el proceso sistemático, que se aplica con el objetivo de medir el desempeño de todos los empleados de nivel gerencial, de los profesionales, de los técnicos y de los oficinistas. Generalmente se realiza cada seis meses o una vez al año. Su

objetivo es medir las características del empleado, su contribución a la organización o ambos factores. Normalmente tiene lugar en empresas grandes.

### **2.6.5 Métodos de evaluación de desempeño**

Los métodos de evaluación se pueden clasificar en métodos de evaluación con base en el pasado y métodos de evaluación con base en el desempeño futuro (Werther, 2000).

#### **2.6.5.1 Métodos de evaluación con base en el pasado**

- a) Escalas de puntuación. Es el método más antiguo y de uso más común en las evaluaciones de desempeño. Método en el que el evaluador debe otorgar una evaluación subjetiva respecto al desenvolvimiento del empleado, dentro de una escala baja a alta. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada uno de los puntos obtenidos en la evaluación a fin de permitir la elaboración de varios cálculos.
- b) Método de selección forzada. Se obliga al evaluador a elegir la frase que más describe y la que menos describe el desempeño del personal evaluado. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo a negativo. Por ejemplo: aprende con rapidez, con frecuencia llega tarde, trabaja con gran desempeño, constituye un buen ejemplo para sus compañeros, se ausenta con frecuencia. El grado de efectividad del empleado en cada uno de los aspectos de la evaluación puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ofrecer un panorama de las áreas que necesitan mejoramiento.
- c) Método de registro de acontecimientos notables. Demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria en la que se registren las acciones más destacadas ya sean positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado. Los acontecimientos tienen dos características: la primera se refiere exclusivamente al periodo de evaluación. De este modo, si el trabajador

realizó acciones positivas o negativas en el pasado, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que únicamente se reconocerán las acciones directamente imputables al empleado.

#### **2.6.5.2 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro**

- a) Autoevaluaciones. Si el objetivo de la evaluación es alentar el desarrollo individual, las autoevaluaciones pueden resultar muy útiles. Cuando los empleados se autoevalúan la probabilidad de que se presenten actitudes defensivas es reducida. Las autoevaluaciones resultan de gran utilidad para determinar las áreas que necesitan alguna mejora y resultan de gran utilidad para determinación de objetivos personales a futuro. El factor más importante en las autoevaluaciones es la participación y dedicación del empleado en el proceso de mejoramiento. Además de proporcionar retroalimentación de primera calidad respecto a que debe hacerse con el fin de eliminar los obstáculos que impiden mejores niveles de desempeño.
- b) Administración por objetivos. Consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente aquellos objetivos deseables para la mejora del desempeño. Lo ideal es que los objetivos se establezcan de común acuerdo y medibles de manera objetiva. Cuando se fijan los objetivos a futuro los empleados adquieren un sentimiento de motivación al contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos, además ayudan a que el empleado y el supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del trabajador.

## **2.7 Productividad laboral**

### **2.7.1 Definición de la productividad laboral**

Es el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la

mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano (Robbins y Coulter, 2000).

La productividad referente a empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que una persona es productiva con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo determinado.

### **2.7.2 Factores que afectan la productividad laboral**

Existen tres factores importantes que afectan la productividad de las organizaciones y se determinan por (Fietman, 1994):

- a) Humanos. Es el factor determinante de la productividad, ya que tiene gran influencia y dirige a los otros factores.
- b) Maquinaria y equipo. Es fundamental para un buen nivel de productividad considerar el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo implicado en el proceso.
- c) Organización del trabajo. En este factor intervienen la estructuración y diseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria y equipo involucrado.

El mayor obstáculo en la productividad laboral de los recursos humanos consiste en que los empleados muestran una mayor tendencia de deserción laboral en los primeros meses de su trabajo que durante cualquier otra fase de su carrera profesional.

Existen dos motivos principales para el abandono prematuro del trabajo (Werther, David, 2014):

- a) Disminución de la disonancia. Es la diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que efectivamente encuentra en su trabajo. La disonancia cognitiva se encuentra presente de igual manera en el

puesto de trabajo. El nuevo trabajador puede generarse expectativas sobre las normas laborales, sus compañeros de trabajo o cuestiones de supervisión, que no estén de acuerdo a su realidad. Si existe un nivel elevado de disonancia cognitiva, los trabajadores involucrados pueden emprender diversas acciones. Para los empleados de nuevo ingreso la opción más fiable puede ser la de retirarse.

- b) Tasa de rotación de empleados nuevos. El costo de la rotación de personal es alto porque comprende no solo los gastos generados en el proceso de reclutamiento y selección, sino que incluyen también los originados por la apertura del puesto en general. Los costos de rotación de personal podrían influir de manera significativa entre arrojar pérdidas o ganancias. Es por esto que el departamento de personal debe promover que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva. La organización como el trabajador se benefician al promover dicha acción.

### **2.7.3 Indicadores de la productividad laboral**

Los indicadores comúnmente utilizados para determinar los niveles de productividad de una organización son los siguientes (Koontz y Weihrich 2004):

- a) Eficiencia. Es la relación que existe entre los recursos o cumplimiento de las actividades, la cantidad de recursos programados y el grado en el que se aprovechan al transfórmalos en productos o servicios. La utilización de este indicador para medir la productividad únicamente se asocia con la productividad al uso de recursos, únicamente considera la cantidad y no la calidad de lo producido.
- b) Efectividad. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que fueron propuestos, este indicador permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Únicamente se considera la cantidad como criterio de evaluación, donde lo importante es el resultado

y no el costo. La efectividad se vincula con la productividad por el logro de mayores o mejores productos o servicios.

- c) Eficacia. Es el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. El indicador señala que no solamente basta con producir con 100% de efectividad el servicio o el producto del que se trate, tanto en calidad como en cantidad, sino que es necesario que la producción sea adecuada para satisfacer las demandas de los usuarios.

### **III. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO**

#### **3.1 Antecedentes**

El antecesor del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) databa de hace 50 años y contaba únicamente con atención alópata. La apuesta por un Hospital de Medicina Tradicional es parte de la estrategia que fijó el Gobierno Estatal (2009-2015) para diversificar la oferta, llevar Centros de Salud a comunidades que no contaban con ellos y, en este caso, brindar una atención alternativa.

Los Centros de Salud Ampliados conjuntan el trabajo de médicos y enfermeras con el de expertos en medicina tradicional, como parteras, hueseros, hierberos y curanderos. Se caracterizan por combinar la atención ofrecida con medicina tradicional y alópata. El paciente decide si lo atienden las parteras, hueseros, curanderos o servicio de temascaleros, el médico general o especialistas de primer nivel, como ginecólogos, pediatras o cirujanos especializados.

El 4 de abril de 2013 se inauguró el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) como respuesta a las demandas de mujeres amealcenses, por contar con servicios de salud que incluyeran parte de su cultura por medio de la medicina tradicional.

El Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) fue el segundo a nivel nacional en brindar atención alópata y tradicional, con el objetivo de que la comunidad indígena se acerque a los servicios de salud, sin dejar de lado sus costumbres y tradiciones.

En el país únicamente existen tres hospitales similares, ubicados en Oaxaca, Yucatán y Puebla, pero el inaugurado en Amealco es mucho más sofisticado en instalaciones, equipos y personal.

### 3.2 Descripción

El Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) cuenta con una construcción de 4 mil 500 metros cuadrados que incluyen: áreas de atención a urgencias, cirugía, consulta externa, consulta de especialidades médicas, hospitalización, laboratorio, servicios generales y áreas administrativas. Además, tomando en cuenta las investigaciones antropológicas que se realizaron en la región, se incorporó el servicio de medicina tradicional a través del Programa de Interculturalidad y Medicina Tradicional.

En el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), se denomina “personal administrativo” a todos aquellos trabajadores que ejecutan exclusivamente funciones dependientes de las áreas de servicios generales y áreas administrativas.

Dentro del área de Medicina Tradicional se encuentran los servicios de terapeutas con las siguientes especialidades: parteras, hueseros, curanderos y servicio de temascaleros. Los terapeutas tradicionales son originarios y reconocidos en las comunidades de Amealco de Bonfil, lo cual sustenta el uso, costumbres y esencia de la medicina tradicional indígena.

El Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) tiene área de consulta externa, un quirófano, una sala de tococirugía y una sala de recuperación, en donde atiende personal de enfermería y médicos especialistas como ginecólogos, cirujanos, anestesiólogos y pediatras. Se efectúan en forma frecuente las siguientes intervenciones quirúrgicas: colecistectomías, hernias inguinales, hernias umbilicales, apendicectomías, patología ano rectal, tumores de tejidos blandos, criptorquidias, fimosis, parafimosis, amputaciones por pie diabético, cesáreas, vasectomías, y oclusión tubaria bilateral.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA)

## **IV. METODOLOGÍA**

### **4.1 Consideraciones generales**

Respondiendo a las necesidades implícitas en la investigación abordada, la presente se despliega en tres fases para su desarrollo y conclusión, las cuales se denominan etapas 1, 2 y 3 para facilitar su entendimiento.

#### **4.1.1 EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

Las variables de estudio en la etapa uno de la presente investigación son: motivación laboral y necesidades de capacitación.

Para establecer una pauta que nos guie en el diseño de programa Blue Hope, es necesario en primera instancia, realizar tres actividades de exploración que tengan como base de estudio las dos variables de investigación antes mencionadas. Las actividades son las siguientes:

- a) Evaluación del anterior programa de capacitación aplicado al personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).
- b) Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).
- c) Evaluación de los niveles de motivación laboral del personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Es importante mencionar que las tres actividades de investigación se formalizarán bajo supervisión constante del administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), Porfirio García Obregón.

#### **4.1.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO BLUE HOPE.**

El diseño del programa de capacitación Blue Hope se fundará inicialmente en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y los niveles de motivación laboral del personal administrativo de la institución estudiada. Posteriormente, se constituirá tomando en consideración las pautas marcadas en el libro *La Estrategia del Océano azul* de los autores W. Chan Kim / Renée Mauborgne.

La formalización del programa piloto de capacitación se efectuará una vez discutido y aprobado por la administración general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

#### **4.1.3 MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA BLUE HOPE.**

La variable de estudio a considerar en la etapa tres de la investigación es la productividad laboral.

La investigación abordada tiene como esencia principal mostrar si el programa de capacitación Blue Hope ayuda a elevar los niveles de productividad en los empleados administrativos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). Para cumplir con dicha disposición, es imprescindible realizar evaluaciones durante y después de la aplicación del programa piloto. Los instrumentos de evaluación utilizados serán los siguientes:

- ✓ Observación directa.
- ✓ Boleta de evaluación.
- ✓ Discusión grupal.
- ✓ Informe de productividad laboral.

Por lo antes descrito, es prioritario y fundamental para la investigación, conocer la metodología utilizada en cada una de las etapas, el tamaño y tipo de muestra y los instrumentos de medición que fueron utilizados en el desarrollo del trabajo. De igual manera puntualizaremos el procedimiento utilizado para obtener las conclusiones preliminares y finales de la presente investigación.

## **4.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que respondía a las necesidades implícitas del caso en estudio fue el enfoque mixto. Las propiedades implícitas en los enfoques mixtos proveen las pautas necesarias para profundizar el óptimo desarrollo de la investigación, entre las que se encuentran:

- ✓ Propicia un ambiente de aprendizaje de las experiencias obtenidas por el personal administrativo respecto a los programas de capacitación aplicados en la institución.
- ✓ Permite comprender las necesidades de capacitación en todas sus dimensiones; internas y externas, pasadas y presentes.
- ✓ Favorece el desarrollo y aplicación del programa piloto basándonos en los puntos de vista y procesos de trabajo de los empleados.
- ✓ Brinda la posibilidad de utilizar instrumentos de medición aceptados por la comunidad científica, que ayudan a comprobar la viabilidad del programa.

## **4.3 Universo y muestra**

En el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) existen veintinueve trabajadores administrativos que realizan funciones en los cuatro turnos de trabajo (matutino, vespertino, nocturno y mixto). Para la presente investigación únicamente participarán los trabajadores pertenecientes a los turnos matutino y vespertino.

Veinte empleados administrativos representan el total de los sujetos participantes en el estudio. Son personas de situación económica media, hombres y mujeres que oscilan de 24 a 50 años, con diversidad de profesiones.

### **4.3.1 EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

- a) Con el fin de evaluar el último programa de capacitación aplicado al personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina

Tradicional Amealco (CESSA), se utilizará el muestreo casual o accidental. En este tipo de muestreo los sujetos de investigación son elegidos de manera casual, sin ningún juicio previo. Los resultados obtenidos en dicha muestra son los siguientes: participarán 10 trabajadores de los 14 que fueron capacitados en el último curso, dicho porcentaje representa el 71.42% de la población total.

- b) Para efectuar el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal administrativo, no será necesario la selección de algún método de muestreo estandarizado, ya que a consideración de la administración general se considerará el total de los empleados administrativos de los turnos matutino y vespertino para participar en esta etapa de investigación.
- c) Con el objetivo de conocer la motivación laboral existente en la institución se empleará un método de muestreo no probabilístico, es decir a criterio del investigador, conocido como muestreo por conveniencia. La razón por la que se llegó a esta conclusión es la poca disponibilidad de los trabajadores para participar en actividades extra laborales de manera frecuente en los cuatro turnos. Teniendo como resultado la participación de 15 empleados administrativos de los turnos matutino y vespertino, representando un 75% de la población total a examinar.

#### **4.3.2 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO BLUE HOPE.**

A solicitud de la administración general, intervendrán el 100% de los empleados administrativos de los turnos matutino y vespertino en la aplicación del programa piloto de capacitación Blue Hope, por lo que no fue necesario la utilización de algún método probabilístico para determinar la muestra participante.

#### **4.3.3 MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA BLUE HOPE.**

En primera instancia participarán 20 trabajadores administrativos, los cuales representando el 100% de la población en estudio, por lo que no fue necesario la utilización de algún método probabilístico para determinar la muestra.

Para determinar los sujetos participantes en la evaluación de productividad laboral se utilizará el método de muestreo no probabilístico, es decir a criterio del investigador conocido como muestreo por conveniencia. Obteniendo como resultado 11 trabajadores administrativos, representado un 55% del total de la población participante.

#### **4.4 Instrumentos de medición**

Debido a la naturaleza del caso de estudio, únicamente fue necesario el uso de instrumentos de medición en las etapas de investigación denominadas 1 y 3; pues en dichas etapas se reúne la información probabilística más relevante para la investigación.

##### **4.4.1 EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN ESTUDIO.**

- a) **Evaluación del último programa de capacitación aplicado al personal administrativo del CESSA.** La evaluación tomará en consideración el criterio denominado “reacciones” señalado por el autor Kirkpatrick. Se ejecutará una discusión grupal de modalidad cerrada, en la cual se abordarán los sentimientos, inquietudes, sugerencias y percepciones de los participantes respecto a la última capacitación recibida. En el mismo contexto, se aplicará un cuestionario a 10 trabajadores previamente capacitados por la institución. Existen 6 preguntas preestablecidas, la cuales tienen el objetivo de profundizar los aspectos citados por Kirkpatrick.
- b) **Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).** En primera instancia, se utilizará la técnica de observación de modalidad sistemática, acompañada por el administrador, Porfirio García Obregón, dirigida a 20 empleados administrativos dentro de su área y horario de trabajo habitual. La observación incluirá aspectos desde actitudes, capacidades y manejo de situaciones no previstas al momento de desempeñar el trabajo. En segunda instancia, se aplicarán 20 entrevistas individuales de modalidad semidirigidas al personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) en los departamentos

de caja, farmacia, archivo, almacén, estadígrafos, mantenimiento, informática, medicina tradicional y laboratorio. El instrumento de medición consta de 7 preguntas preestablecidas, las cuales abarcaban labores que se realizan en el puesto de manera satisfactoria, problemas para ejecutar dichas tareas y la perspectiva de los trabajadores con respecto a las necesidades de capacitación que suponen para un mejor desempeño laboral.

- c) **Evaluación de los niveles de motivación laboral del personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).** Se realizarán 15 cuestionarios de modalidad cerrada. El instrumento de medición mencionado, se aplicará de acuerdo a las especificaciones de la institución y bajo supervisión profesional por parte del administrador general, Porfirio García Obregón. El instrumento de medición contiene 11 preguntas preestablecidas, las cuales abarcaban temas referentes a valores, actitudes, ilusiones y objetivos de los trabajadores.

#### **4.4.2 MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA PILOTO BLUE HOPE.**

Con el fin de establecer los resultados obtenidos al finalizar la aplicación del programa piloto Blue Hope se aplicarán cuatro instrumentos de medición: informe de la productividad laboral de los empleados administrativos de los turnos matutino y vespertino, observación directa, discusión grupal y boleta de evaluación.

La boleta de evaluación contiene 8 pregunta preestablecidas de modalidad cerrada, dirigidas a los 20 empleados que participaron en el programa piloto. Las interrogantes se establecen con el objeto de conocer la percepción de los participantes respecto al programa de capacitación Blue Hope.

Para determinar la productividad laboral del personal administrativo se efectuarán 11 cuestionarios de modalidad cerrada. Dicho instrumento contiene 25 preguntas preestablecidas, creadas con el objetivo de indagar en las actitudes, aptitudes y sentimientos que tiene la fuerza laboral administrativa respecto a sus niveles de productividad laboral.

## **V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE LAS VARIABLES DENOMINADAS MOTIVACIÓN LABORAL Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

### **5.1 Evaluación del último programa de capacitación aplicado al personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA)**

Tradicionalmente, la cuarta etapa del proceso de capacitación consiste en la evaluación de los resultados originados de la aplicación de las acciones que conforman los programas de formación de los trabajadores.

La información conseguida de esta etapa de la investigación podría establecer un patrón de acción para futuras operaciones encaminadas a desarrollar el potencial intelectual de la fuerza de trabajo.

Basándonos en dicho predicamento, se desarrollaron dos acciones encaminadas a evaluar los resultados derivados del último programa de capacitación aplicado al personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). Los instrumentos de evaluación a considerar para ejecutar dicha acción fueron: discusión grupal y cuestionarios individuales.

Participaron 10 empleados administrativos entre las edades de 24 a 50 años, con menos de 5 años de experiencia en el puesto actual, los cuales recibieron capacitación general respecto a los Centros de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional. Con el objetivo de profundizar la información obtenida, se contó con la participación del administrador general de la institución Porfirio García Obregón, además de contar con la colaboración de L.A Marco Antonio Colín Velázquez encargado de brindar asesorías gratuitas de la organización Asesor Social Amealco A.C. (ASA A.C.).

La discusión se efectuó el día 05 de enero del 2015 en instalaciones de la institución, previa autorización, con una duración de 1 hora 20 minutos. La duración del cuestionario antes aludido fue de 30 minutos máximo para cada trabajador.

El formato del cuestionario se encuentra en el anexo número uno de la presente investigación.

### **5.1.1 Resultados de los instrumentos de evaluación**

El análisis de la información obtenida con la aplicación de las dos técnicas de investigación antes mencionadas, reveló la siguiente información:

- 1) Conocer los años de experiencia que tienen los trabajadores de cualquier organización es determinante para saber su nivel de disposición y complacencia que experimentan con su lugar de trabajo. Al cuestionar a los participantes sobre este aspecto, los resultados revelaron que el 10% posee 5 años de experiencia en su puesto actual dentro de la institución, 40% de ellos tiene tres años de práctica, mientras el 30% y 20% de los participantes cuentan con dos y un año de experiencia respectivamente. Basándonos en los resultados antes obtenidos podríamos suponer que en la institución estudiada los niveles de disonancia y rotación de empleados son relativamente pequeños.
- 2) Fue sumamente importante para el desarrollo de la presente investigación establecer el nivel de satisfacción experimentado por la fuerza laboral administrativa del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) respecto al último programa de capacitación al que asistieron, ya que a partir de los indicadores obtenidos se puede establecer un panorama general del nivel de aceptación que tiene la fuerza laboral de la institución ante futuros programas de capacitación con enfoques tradicionales. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que el 60% de los participantes consideró agradable el programa de capacitación tradicional al que asistió, mientras que el 40% de los involucrados creyó poco

atractivo dicho programa. A continuación se muestra un cuadro representativo de la información antes mencionada.

	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>		<b>Total</b>	
Si	2	20%	4	40%	6	60%
No	2	20%	2	20%	4	40%
	<b>4</b>		<b>6</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 5.3 Gusto por el anterior programa de capacitación**

Fuente: elaboración propia.

- 3) El sentimiento de integración que experimenta un empleado en su ambiente de trabajado es uno de los principales factores de motivación que existen actualmente. La presencia de motivación intrínseca en cualquier programa de capacitación, podría suponer mejores resultados para las partes involucradas. Cuando un empleado realiza un trabajo que le gusta o le satisface, es menos probable que muestre resistencia para ejecutar acciones encaminadas a desarrollar su potencial intelectual. Basándonos en dicho predicamento se estableció una de las interrogantes que conformaban el presente cuestionario de investigación. Los resultados revelaron que el 40% de los trabajadores administrativos expresó sentirse integrado en el curso de capacitación, mientras que el 30% de los participantes opinó que dicho curso no promovía un ambiente de integración para las partes involucradas. A continuación se muestra una un cuadro representativo:

	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>		<b>Total</b>	
Si	2	20%	2	20%	4	40%
No	1	10%	2	20%	3	30%
Tal vez	1	10%	2	20%	3	30%
	<b>4</b>		<b>6</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 5.4 Sentimiento de integración en el anterior programa de capacitación**

Fuente: elaboración propia.

- 4) Elevar los niveles de productividad laboral es el principal motivo para implementar planes y programas de capacitación. Instituciones con poca

disponibilidad de recursos monetarios para realizar esta acción, no se pueden ni deben darse el lujo de invertir en programas de capacitación que no promuevan un mejor desempeño de su fuerza laboral. La utilización de técnicas formales o informales de evaluación de desempeño después de un programa de capacitación podrían ayudar a disminuir la brecha entre costo y beneficio. Con este objetivo se estableció una de las principales interrogantes del presente instrumento de medición, las conclusiones derivadas fueron las siguientes: en primera instancia, según opiniones expresadas por los sujetos participantes en el estudio, las capacitaciones recibidas en la institución no tienen ningún tipo de evaluación después de su aplicación; en segunda instancia, el 50% de los trabajadores pensó que el programa de capacitación de Centros de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional no contribuyó de manera significativa a incrementar su desempeño laboral. El 30% de los involucrados juzgó que dicha capacitación promovió un mejor desempeño laboral. A continuación se muestra un cuadro representativo de la información antes descrita:

	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>		<b>Total</b>	
Si	1	10%	2	20%	3	30%
No	2	20%	3	30%	5	50%
Tal vez	1	10%	1	10%	2	20%
	<b>4</b>		<b>6</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 5.5 Influencia de la capacitación recibida en la productividad laboral**

Fuente: elaboración propia.

- 5) Los planes y programas de formación de personal tienen que considerar para su desarrollo y aplicación las necesidades reales de capacitación que posee la fuerza de trabajo. Tomando en consideración lo antes mencionado, se diseñó una pregunta que pretendía conocer la percepción de los trabajadores respecto a sus necesidades de capacitación. Los resultados revelaron que el 50% de los trabajadores involucrados consideró que sus necesidades de capacitación no fueron tomadas en consideración para el diseño del programa al que asistieron, mientras que el 20% de los trabajadores creyó

que estas necesidades fueron consideradas satisfactoriamente en dicha capacitación. A continuación se muestra un cuadro representativo:

	Hombres		Mujeres		Total	
Si	2	20%	1	10%	3	30%
No	1	10%	4	40%	5	50%
Tal vez	1	10%	1	10%	2	20%
	<b>4</b>		<b>6</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 5.6 Consideración de las necesidades reales de capacitación**

Fuente: elaboración propia.

- 6) Para lograr que un adulto aprenda una nueva mentalidad, una forma de entender las cosas o la manera de afrontar dificultades es necesario que intervengan diferentes factores. La motivación adecuada, los estímulos necesarios y el reforzamiento apropiado son clave para lograr que un programa de capacitación sea exitoso. Es importante considerar cada uno de estos factores al momento de diseñar cualquier programa de formación. La presente investigación pretendía conocer si los programas de capacitación tradicional responden a las necesidades de capacitación de los adultos involucrados. Los resultados conseguidos revelaron que el 70% de los trabajadores administrativos consideró que es prioritario para ellos elaborar planes de formación de personal que les sirvan para resolver problemas inmediatos en su ambiente de trabajo. A continuación se muestra un cuadro representativo:

	Hombres		Mujeres		Total	
Programas de capacitación de cultura general.	1	10%	1	10%	2	20%
Programas de capacitación que promuevan la productividad laboral.	0	0%	1	10%	1	10%
Programas de capacitación relacionados con los valores, historia y misión de la institución.	3	30%	4	40%	7	70%
	<b>4</b>	<b>40%</b>	<b>6</b>	<b>60%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 5.7 Opinión de la fuerza laboral administrativa sobre el enfoque de los programas de capacitación**

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.2 Reflexiones de la evaluación

La discusión grupal y el cuestionario de evaluación, se concluyó de manera satisfactoria el mismo día de su realización. La participación de los involucrados fue activa y de enorme relevancia para el desarrollo de la investigación. Al finalizar se llegó a las siguientes observaciones:

- 1) El curso de capacitación de Centros de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional no fue significativo para la mayoría de los empleados según tendencias de la investigación.
- 2) La institución debe considerar prioritario realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) antes de realizar cualquier acción que promueva el desarrollo de su capital humano.
- 3) Los trabajadores mostraron durante el presente ejercicio de investigación, predisposición a recibir cursos de capacitación que siembren en ellos conocimientos ajenos a su área de trabajo, pero es fundamental, de acuerdo a sus observaciones, enfocar los esfuerzos en programas de capacitación que ayuden a elevar la productividad laboral.
- 4) Los empleados administrativos proponen que cualquier programa de capacitación debe tener seguimiento después de ser concluido. Señalan que es prioritario para ellos conocer si el tiempo invertido repercutió en su desempeño laboral.
- 5) Existe un gran entusiasmo por parte de los trabajadores para recibir cualquier tipo de capacitación. Mostraron gran disposición para invertir su tiempo en programas que fomenten su desarrollo profesional.

## **5.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal administrativo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA)**

A continuación se presentan los resultados obtenidos con el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual fue elaborado con el objetivo de diseñar el contenido del programa Blue Hope. En dicha evaluación, como ya se mencionó anteriormente se utilizó la técnica de observación de modalidad sistemática y la aplicación de entrevistas individuales a 20 empleados administrativos de la institución.

El diseño, aplicación y conclusión de resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación fueron elaborados en constante supervisión por parte del administrador general Porfirio García Obregón. Los lineamientos considerados para la presentación del informe fueron los marcados en el libro "*Manual para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo*" del autor Alejandro Mendoza Núñez y recomendaciones institucionales.

## 5.2.1 Presentación del informe del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

### CENTRO DE SALUD CON SERVICIOS AMPLIADOS Y MEDICINA TRADICIONAL AMEALCO (CESSA)

Iniciación DNC: 19 de enero del 2015      Terminación: 13 de febrero del 2015

Departamentos: caja, farmacia, archivo, almacén, estadígrafos, mantenimiento, informática, medicina tradicional y laboratorio.

Tipos de necesidades: encubiertas      Puesto: personal administrativo

Procedimiento	Fecha de ejecución
1. Detección de áreas críticas.	15 y 16 de enero del 2015
2. Selección de puesto.	17 de enero del 2015
3. Descripción de puesto.	22 de enero del 2015
4. Selección de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos.	23 de enero del 2015
5. Acopio de información.	26 al 30 de enero del 2015
6. Elaboración del informe.	2 al 3 de febrero del 2015

**Cuadro 5.8 Programación de actividades para el diagnóstico de necesidades de capacitación**

Fuente: elaboración propia.

### **5.2.1.1 Detección de áreas críticas**

En pláticas establecidas con el administrador general Porfirio García Obregón se concluyó que existen de momento dos áreas a considerar como críticas: almacén y farmacia. Los problemas detectados en las áreas mencionadas se encuentran estrechamente relacionados.

A consideración suya, existe una creciente demanda del servicio por personas ajenas al municipio, debido a esto el abastecimiento de material, equipo de curación y medicamentos es insuficiente para satisfacer la atención de los usuarios. Provocando por dichas razones fricciones constantes entre beneficiarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) y el personal administrativo.

### **5.2.1.2 Selección de puesto**

Las áreas existentes en las que participan trabajadores administrativos son 9: caja, farmacia, archivo, almacén, estadígrafos, mantenimiento, informática, medicina tradicional y laboratorio; considerando en la última exclusivamente al personal referido anteriormente. En la segunda etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), fue indispensable conocer si era necesario proceder con la ejecución de esta actividad, dicho predicamento por implicar posibles problemas con las necesidades antes mencionadas.

### **5.2.1.3 Obtención de la descripción de puesto**

No fue posible conseguir la descripción de puestos del personal administrativo que trabaja en las áreas estudiadas. El Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) no cuenta de momento con las descripciones de los puestos estudiados. Actualmente no se establece dicha acción en la institución y podría tardar varios meses poder tener acceso a dicha información. Se obtuvo, en su lugar, un listado proporcionado por la administración general en el que se detallan las funciones de cada uno de los empleados administrativos en sus turnos respectivos.

## **Caja**

- ✓ Atención de usuarios.
- ✓ Proporcionar información a los usuarios.
- ✓ Elaboración de recibos de consultas médicas y tradicionales.
- ✓ Control de agendas de las especialidades médicas (pediatría, ginecología, psicología, nutrición, cirugía, medicina interna).
- ✓ Elaboración de reportes de actividades y corte de caja por turno.

## **Farmacia**

- ✓ Atención de usuarios.
- ✓ Elaborar requisición de medicamento de manera diaria (únicamente el turno matutino).
- ✓ Preparación de recibos de medicamentos controlados.
- ✓ Suministro de medicamentos a los usuarios del servicio.
- ✓ Elaborar reporte de actividades y corte de caja por turno.

## **Archivo**

- ✓ Atención de usuarios.
- ✓ Elaboración y control de expedientes de los usuarios.
- ✓ Distribución de los expedientes médicos a las diferentes especialidades.
- ✓ Preparación de reporte de actividades por turno.
- ✓ Control de agenda de la especialidad de psicología.

## **Almacén**

- ✓ Suministro de material de curación y medicamento en todo el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).
- ✓ Control de inventario de medicamento y material de curación.
- ✓ Registro del material de curación utilizado.
- ✓ Control del medicamento suministrado en cada área de la institución.
- ✓ Elaboración de requisiciones generales de medicamento y equipo de curación.

## **Estadígrafos**

- ✓ Registro de la demanda de las especialidades médicas.
- ✓ Elaboración de reportes mensuales de las actividades del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).
- ✓ Realizar cálculos estadístico basados en la información registrada.

## **Mantenimiento**

- ✓ Ejecución de actividades de mantenimiento de los equipos médicos.
- ✓ Reparación de equipo de trabajo dañado.
- ✓ Apoyo en las actividades generales del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

## **Laboratorio**

- ✓ Atención de usuarios.
- ✓ Control de agenda de citas del área de laboratorio.
- ✓ Recepción de pacientes para exámenes de laboratorio.
- ✓ Entrega de resultados.

## **Informática**

- ✓ Registro de datos estadísticos pertenecientes de todo el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).
- ✓ Mantenimiento correctivo y preventivo del equipo informático de la institución.
- ✓ Control de la red informática de la institución.

## **Medicina tradicional**

- ✓ Atención y recepción de pacientes para consulta.
- ✓ Manejo y control de expedientes de medicina tradicional.
- ✓ Elaboración de reporte de actividades por turno.

#### **5.2.1.4 Selección de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos**

El personal administrativo de caja, farmacia, archivo, almacén, estadígrafos, mantenimiento, laboratorio, informática y medicina tradicional se encuentra dividido en cuatro turnos de trabajo: matutino, vespertino, nocturno y mixto, por lo que no fue posible reunirlos a todos en repetidas ocasiones para la realización de las actividades seleccionadas. Por dicha razón se optó como técnicas de investigación la aplicación de entrevistas individuales y la observación sistemática.

El formato de la entrevista y la guía de observación se diseñaron según especificaciones institucionales y recomendaciones convencionales.

#### **5.2.1.5 Acopio de información**

Para obtener la información por las técnicas antes aludidas, fue necesario contar con la presencia de personal especializado por parte de la institución. Participó activamente durante todo el proceso el administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

##### **Caja**

- ✓ El personal de caja de los turnos matutino y vespertino tienen una noción general para desempeñar sus actividades. En particular la persona encargada del turno matutino, tiene un gran potencial para desempeñar otras actividades ajenas a su puesto de trabajo, además muestra una gran disposición para apoyar a sus compañeros de trabajo en otras áreas de la institución.
- ✓ El principal obstáculo para la productividad según opiniones expresadas por los trabajadores y datos obtenidos en la investigación es el trato con los beneficiarios.

## **Farmacia**

- ✓ Los empleados de los turnos matutino y vespertino de farmacia cuentan con las aptitudes y actitudes generales para desempeñar sus actividades. El personal de los turnos matutino y vespertino, se encuentran en preparación académica ajena a la institución.
- ✓ El principal obstáculo para el desarrollo de la productividad es el abastecimiento del medicamento para satisfacer las demandas de los beneficiarios.

## **Archivo**

- ✓ Los trabajadores del turno matutino tienen una noción más general de las actividades realizadas, en comparación con su compañero del turno vespertino. Uno de los trabajadores del turno matutino cuenta con preparación académica a nivel licenciatura y gran potencial para la ejecución de otras actividades de la institución. Además todos los empleados muestran un enorme sentimiento de compañerismo para ayudar a la productividad en general.
- ✓ El principal obstáculo según datos obtenidos, es el aumento de la carga de trabajo debido a la creciente demanda de usuarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), pues a pesar de ello, no se cuenta con más personal que ayude con las actividades cotidianas. Específicamente en el turno matutino.

## **Almacén**

- ✓ Almacén es una de las cinco áreas que funcionan únicamente en el turno matutino, el empleado mostró tener una noción muy amplia de las actividades que ejecuta. El trabajador ha contribuido a la institución con grandes aportaciones para agilizar sus actividades, dicha contribución consistió en el diseño y creación de un programa informático para el control y abastecimiento de material, medicamento y equipo de curación del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

- ✓ El principal impedimento para la ejecución de sus actividades es el abastecimiento de medicamento y material.

### **Estadígrafos**

- ✓ Estadígrafos funciona únicamente en el turno matutino, el personal que labora en esta área tiene una noción general de las actividades que se realizan. El trabajador demostró además tener capacidades superiores a las requeridas por su puesto de trabajo, ya que auxilia a un empleado del área de mantenimiento para realizar sus actividades de manera frecuente.
- ✓ El principal obstáculo detectado en el área de estadígrafos es el creciente aumento de carga de trabajo.

### **Mantenimiento**

- ✓ El área de mantenimiento ejecuta funciones exclusivamente en el turno matutino. El personal de mantenimiento mostró durante la investigación contar con las capacidades necesarias para desempeñar satisfactoriamente sus actividades cotidianas. Uno de los trabajadores de turno matutino cuenta con más de 20 años de experiencia en distintas áreas de mantenimiento industrial, además de contar con iniciativa para contribuir con su talento al desarrollo de la organización.
- ✓ Su principal limitación, según las opiniones expresadas por los trabajadores y la información conseguida, es la falta de oportunidades para desarrollar su potencial dentro de la institución.

### **Laboratorio**

- ✓ El área de laboratorio realiza actividades solamente en el turno matutino con personal administrativo. El personal del área de laboratorio mostró tener una noción general para desempeñar sus actividades. Durante la investigación el

trabajador reveló capacidades para contribuir con las actividades propias del químico de la institución.

- ✓ El principal obstáculo para la ejecución de sus actividades cotidianas es el trato directo con algunos de los usuarios, y las escasas oportunidades de crecimiento dentro de la institución.

### **Informática**

- ✓ Informática ejecuta actividades exclusivamente en el turno matutino. El personal perteneciente a esta área de trabajo mostró tener una noción muy amplia de las tareas que tiene a su cargo. Uno de los trabajadores de esta área cuenta con preparación académica a nivel licenciatura, además expresó tener gran disposición por participar en las actividades ajenas a su puesto de trabajo que ayuden a la institución a progresar.
- ✓ El principal problema según opiniones de los trabajadores es la insuficiencia de recursos económicos para realizar acciones que promuevan el desarrollo integral de la institución.

### **Medicina tradicional**

- ✓ El personal administrativo del área de medicina tradicional mostró durante el desarrollo de la investigación poseer con las capacidades necesarias para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La mayoría de los trabajadores del área de medicina tradicional tienen más de 10 años de experiencia profesional.
- ✓ Su principal limitación según opiniones expresadas es el trato con los beneficiarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

#### **5.2.1.6 Elaboración del informe**

Al finalizar el análisis de la información recopilada de todos los empleados administrativos, se redactó el informe conjuntamente con el administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), dando preferencia a la información objetiva respecto al desempeño y conocimiento de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo.

#### **5.2.1.7 Técnicas empleadas**

Se elaboraron entrevistas individuales a los trabajadores, sin grabadora a solicitud de ellos y observación directa en la ejecución de las actividades cotidianas del personal administrativo. Ambas técnicas funcionaron adecuadamente para el desarrollo de la investigación ya que ayudaron a desarrollar un ambiente de confianza para desempeñar sus actividades y expresar sus inquietudes sin temor a represalias.

El formato de la entrevista se encuentra en el anexo número dos de la presente investigación.

#### **5.2.1.8 Actitud del personal**

En principio el personal en general se mostró participativo e interesado en la investigación, y no ponían resistencia alguna para proporcionar información. La mayoría de los trabajadores expresaron extrañeza por el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), pues dicha acción nunca se había realizado en la institución. Expusieron además, sentirse integrados y apreciados al participar en nuevas actividades que promuevan su desarrollo profesional.

## 5.2.2 Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación

Los resultados que a continuación se presentan fueron concluidos al analizar los datos obtenidos en las dos técnicas de investigación utilizadas: observación y entrevista individual, además de considerar las recomendaciones de la administración general.

En el siguiente cuadro “NC” hace referencia a las necesidades de capacitación detectadas en la investigación por cada una de las áreas estudiadas.

Área	Tareas		
	Ejecución de actividades cotidianas	Solución de problemas del puesto de trabajo	Trato con los beneficiarios
<b>CAJA</b>			
Matutino			NC
Vespertino			NC
<b>FARMACIA</b>			
Matutino			NC
Vespertino		NC	NC
<b>ARCHIVO</b>			
Matutino			NC
Vespertino	NC	NC	NC
<b>ALMACÉN</b>			
Matutino			
<b>ESTADÍGRAFOS</b>			
Matutino			
<b>MANTENIMIENTO</b>			
Matutino			
<b>LABORATORIO</b>			
Matutino		NC	NC
<b>INFORMÁTICA</b>			
Matutino		NC	
<b>MEDICINA TRADICIONAL</b>			
Matutino			NC
Vespertino			NC

**Cuadro 5.9 Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación**

Fuente: elaboración con base en recomendaciones institucionales.

### **5.2.2.1 Justificación**

Desafortunadamente hoy en día, el desarrollo del capital humano de las instituciones públicas tiene poca importancia o se ha quedado completamente olvidado. La falta de recursos monetarios genera insuficiencia de planes y programas de capacitación que desarrollen el potencial intelectual de la fuerza de trabajo.

Los programas de capacitación que se aplican en instituciones públicas, específicamente en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) no son aplicados en tiempo y forma para el personal administrativo por lo que sus resultados son escasos o nulos en la mayoría de las ocasiones. Es importante señalar que etapas tan importantes como la determinación de necesidades de capacitación son omitidas o ejecutadas con poca importancia en la mayoría de las instituciones públicas.

El diseño, aplicación y posible éxito de cualquier acción de capacitación depende en gran medida de la correcta ejecución del diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que de este se emanan las bases teóricas que preparan al trabajador para desempeñar sus funciones asignadas en forma eficiente.

Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), además de proporcionar información relevante para la investigación, ofreció una pauta para la realización de acciones encaminadas al desarrollo integral del capital humano debido a que nunca se había ejecutado anteriormente dicha acción.

### **5.2.2.2 Generalidades**

El diseño, ejecución, análisis y conclusión de resultados se elaboraron en coordinación con la administración general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

La información obtenida en esta etapa de la investigación fue manejada bajo estricta confidencialidad a solicitud de los participantes.

Durante la ejecución de las actividades del diagnóstico de necesidades de capacitación se logró evaluar a los candidatos de manera individual y grupal, pues se consiguió ejecutar algunas de las entrevistas a varios trabajadores al mismo tiempo con el objetivo de obtener más conclusiones referentes a las habilidades de gestión y organización del trabajo en equipo.

Determinamos en primera instancia que los esfuerzos de capacitación deben enfocarse en preparar a los trabajadores para atender a los usuarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), ya que esta acción es la que supone el éxito de las operaciones institucionales.

### **5.2.2.3 Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación**

Basándonos en los resultados obtenidos a continuación se hacen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Mejorar la supervisión en los turnos. Durante el desarrollo de las actividades, se detectó la falta de supervisión constante que existe en los diferentes turnos de trabajo. Aunque la mayoría de los empleados realiza sus actividades sin necesidad de supervisión, existen algunos trabajadores que tienden a minimizar sus esfuerzos en el transcurso del turno, debido a la escasa supervisión antes referida. Se sugiere que los jefes de cada unidad evalúen periódicamente el desempeño laboral y ejecuten una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Elaboración de requisiciones de medicamentos y material acorde a la demanda. Uno de los principales problemas que se detectaron en la investigación fue el escaso abastecimiento de medicamento y equipo de curación en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). Las requisiciones se hacen sin considerar los datos estadísticos de la prestación de servicio, por lo que resultan generalmente discordantes con la realidad. Se sugiere a la institución que se elaboren las requisiciones basándose en los datos estadísticos que se manejan de manera mensual en la institución.

#### **5.2.2.4 Posibles propuestas**

Considerando la información analizada se hacen las siguientes recomendaciones al Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA):

- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación antes de realizar cualquier acción encaminada a desarrollar el capital humano.
- ✓ Se propone que las inquietudes, necesidades y deseos de los trabajadores respecto a su desarrollo profesional sean escuchadas y consideradas con la importancia que merecen. Se sugiere mejorar la comunicación en la organización entre jefes y subordinados.
- ✓ Los empleados tienen que ser incluidos en la toma de decisiones relacionadas con su capacitación.
- ✓ Se sugiere que los programas de capacitación inmediata para el personal administrativo se enfoque en desarrollar aptitudes que ayuden a los empleados a mejorar el trato que se tiene con los beneficiarios.
- ✓ Además se sugiere que la capacitación incluya a consideración de la administración general, temas enfocados al desarrollo de habilidades interpersonales de los empleados.

### **5.3 Evaluación de los niveles de motivación laboral.**

Podríamos definir que la motivación laboral es la fuerza que impulsa a los trabajadores de cualquier organización a efectuar sus actividades cotidianas de una mejor manera.

Existen distintos autores que han marcado puntalmente la importancia de dotar a la fuerza laboral con estímulos que los hagan querer realizar su trabajo de mejor manera. Las primeras teorías de motivación establecen los factores motivacionales que tienen que estar presente en el ambiente de trabajo para lograr mejores niveles de productividad, los más destacados son: buen sueldo, prestaciones, seguridad, promociones, reconocimiento, estatus, etc.

La naturaleza de la investigación abordada exige conocer si existe dentro de la institución algún tipo de motivación laboral en la fuerza de trabajo administrativa, esto con la finalidad de establecer un patrón que ayude a pronosticar el nivel de aceptación que experimentarían los trabajadores ante cualquier acción encaminada a desarrollar su potencial intelectual.

Se utilizó la técnica de investigación denominada cuestionario individual. En dicho cuestionario participaron 15 empleados administrativos entre las edades de 24 a 50 años, con menos de cinco años de experiencia en el puesto. Para realizar dicho instrumento de medición se contó con la participación activa del administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), Porfirio García Obregón.

El cuestionario se efectuó el día 16 de febrero de 2015 dentro del horario laboral de los trabajadores. Durante la realización de los cuestionarios individuales, los trabajadores administrativos contaban con total libertad para abordar temas de su interés, profundizando en aquellos que proporcionaran información relevante para la investigación.

La duración de las mismas fue variada, desde 45 minutos con un trabajador del área de mantenimiento, hasta nueve minutos y cincuenta segundos con un

trabajador del área de caja. No fueron grabadas a solicitud expresa de los participantes. El cuestionario fue diseñado en cuatro apartados para facilitar su comprensión.

El formato del cuestionario de motivación laboral se encuentra en el anexo tres de la presente investigación.

### **5.3.1 Resultados del instrumento de evaluación**

Al finalizar el análisis de la información recabada se llegaron a las siguientes conclusiones:

- 1) Existen diversos autores que afirman que un buen o mal desempeño de los trabajadores depende en gran medida del nivel de satisfacción que sienten con su trabajo y de las acciones que la administración de recursos humanos ejecuta con dicho objeto, tomando como punto de partida lo anteriormente indicado, cuestionamos a los trabajadores administrativos sobre el nivel de satisfacción laboral que experimentaban con su actual puesto de trabajo. Los resultados revelaron que el 46.66% consideró que su nivel de satisfacción laboral es bueno. Únicamente el 26.66% de los involucrados respondió sentirse insatisfecho con su puesto de trabajo, aunque es importante resaltar que el 26.66% de los participantes expresaron sentir dudas al momento de responder a dichas interrogantes.
- 2) Víctor Vroom señala en su teoría de la expectación que los trabajadores dependen su comportamiento de tres relaciones: relación esfuerzo-desempeño, relación desempeño-recompensa, relación recompensa-metas profesionales. Basándonos en este enunciado, se diseñaron dos preguntas que integraban el cuestionario de motivación laboral. Las respuestas a estas interrogantes pretendían conocer la percepción de los trabajadores respecto a la influencia que tiene el buen uso de material, información y equipo de trabajo en su comportamiento laboral. Los resultados obtenidos revelaron que el 66.66% de los trabajadores encuestados tiene pleno conocimiento sobre lo que se espera de ellos al momento de ejecutar sus labores, lo que

podríamos traducir como esfuerzo-desempeño. Esta cifra nos ejemplifica que la mayoría de los empleados administrativos cuenta con la información y habilidades requeridas por cada puesto de trabajo. En el mismo contexto podemos concluir según datos obtenidos que el 73.33% de los participantes cree que no cuentan con el material y equipo adecuado para desempeñar sus funciones.

- 3) Durante el desarrollo del cuestionario, se estableció un apartado para indagar la percepción que tienen los trabajadores respecto a su trabajo en general, el reconocimiento laboral que da la institución y el nivel de interés existente para promover su desarrollo personal y profesional. Los resultados revelaron que el 60% de los trabajadores consideró que su trabajo les da la oportunidad de hacer lo mejor que saben hacer. 66.66% de los participantes pensó que no existe alguien en su ambiente de trabajo que promueva su desarrollo integral. A continuación se muestra un cuadro representativo que detalla la información descrita.

Área	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
III. ¿Qué debo dar en mi trabajo?	4. ¿Mi trabajo me da la oportunidad de hacer diariamente lo mejor que sé hacer?	0%	27%	0%	60%	13%	100%
	5. ¿En la última semana he recibido algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho?	60%	20%	0%	20%	0%	100%
	6. ¿Alguna persona en el trabajo se muestra interés en mí como persona?	86.66%	13.33%	0%	0%	0%	100%
	7. ¿Hay alguien en mi trabajo que alienta mi desarrollo profesional y personal?	6.66%	66.66%	26.66%	0%	0%	100%

**Cuadro 5.10 Satisfacción y sentimiento de integración del personal administrativo**

Fuente: elaboración propia.

- 4) El sentimiento de pertenecía es un factor determinante en la motivación laboral de un empleado. Cuando un empleado siente que sus opiniones son

tomadas en cuenta en las decisiones institucionales o que su trabajo contribuye con un propósito trascendental, es más sencillo para la administración de recursos humanos promover técnicas de motivación laboral. Basándonos en lo antes mencionado los resultados mostraron que únicamente el 40% de los encuestados pensó que sus opiniones son tomadas en cuenta para cualquier decisión relacionada con su desarrollo profesional. En el mismo contexto, se puede apreciar que el 80% de los empleados administrativos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) opinaron que el propósito que persigue la organización los hace sentir que su trabajo es importante y significativo para la sociedad.

- 5) El deseo experimentado por los trabajadores para realizar su trabajo es uno de los puntos clave que determinan la motivación laboral, con este objetivo se diseñaron las últimas preguntas de la entrevista. Al cuestionar a los participantes sobre la calificación que le asignarían a su nivel de satisfacción laboral, el 86% de los participantes asignó una calificación de entre 8 y 10 a dicho aspecto. En segunda instancia se concluyó que el 93.33% de los entrevistados opinó que su trabajo es algo que les gusta hacer o que le genera algún tipo de interés.

### **5.3.2 Reflexiones del cuestionario de motivación laboral**

El cuestionario de motivación laboral se concluyó en su totalidad el 2 de marzo del 2015 de manera satisfactoria y con resultados muy provechosos para la investigación abordada. La participación activa de los 15 trabajadores involucrados promovió un desarrollo dinámico y fructuoso para ambas partes. Al finalizar se alcanzaron las siguientes observaciones:

- ✓ El porcentaje de empleados administrativos que expresaron sentirse satisfechos con el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) como lugar de trabajo es relativamente alto.

Por lo que podríamos suponer que existe gran disposición por participar en acciones que promuevan y desarrollen su vida laboral en la institución.

- ✓ En la institución en estudio no existen planes y programas que promuevan la motivación laboral de manera formal en la fuerza laboral administrativa.
- ✓ Es rescatable considerar la predisposición natural, compañerismo y compromiso que tienen la mayoría de los participantes para realizar cualquier acción que promueva su desarrollo integral.
- ✓ Una de las mayores fortalezas con las que cuenta la fuerza laboral administrativa de la institución es el deseo y compromiso que tiene los trabajadores por contribuir al perfeccionamiento de su lugar de trabajo.
- ✓ Aunque el 40% de los trabajadores administrativos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) manifestaron sentirse inconformes con la poca importancia que se le da a sus opiniones, el 80% de los participantes expresó sentir que su trabajo contribuye con el bienestar social, por lo que podríamos suponer que dicho personal estaría dispuesto a participar en acciones que los ayuden a realizar su trabajo de mejor manera.
- ✓ Basándonos en la información analizada, se puede concluir que los niveles de motivación existentes en la institución en estudio son relativamente buenos y propicios para la implementación del nuevo programa de capacitación Blue Hope.

## VI. PROPUESTA

### 6.1 Consideraciones generales

El capítulo VI tiene como objetivo detallar el contenido del programa de capacitación Blue Hope. Es importante mencionar, que dicho programa se diseñó al finalizar la etapa uno de la presente investigación.

El nombre del programa de capacitación Blue Hope nació a raíz de dos fundamentos. Primero, buscar una expectativa para diseñar programas de capacitación que atiendan las necesidades del sector público de manera eficiente y segundo, basar dicha posibilidad en el libro *La Estrategia del Océano azul*.

Blue Hope se formuló tomando en consideración las pautas marcadas en el libro *La Estrategia del Océano azul* de los autores W. Chan Kim / Renée Mauborgne.

*La estrategia del océano azul* es un enfoque sistemático para hacer que la competencia se vuelva algo sin importancia (Kim y Mauborgne, 2011).

Kim y Mauborgne (2011) mencionan que: “Los océanos azules, representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado” (p. 3). Si bien, las herramientas y marcos analíticos propuestos en el libro hacen referencia generalmente al sector privado y el hallazgo de nuevos mercados, ofrece además una guía creativa para crear estrategias vencedoras hacia el futuro y ejecutarlas rápidamente a bajos costos dentro de cualquier aspecto organizacional del sector privado y público.

La formulación de *La estrategia del océano azul* propone seis principios para diseñar y ejecutar océanos azules y son (Kim y Mauborgne, 2011):

1. **Reconstrucción de las fronteras del mercado.** Consiste en identificar correctamente, las posibilidades y oportunidades atractivas para crear océanos azules, saliendo de las fronteras generalmente aprobadas que definen la manera como se debe competir.

2. **Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras.** Hace referencia a la creación de la estrategia basada en la elaboración de un cuadro estratégico que permita a los gerentes y administradores enfocarse en la perspectiva global en lugar de distraerse en las cifras, la terminología, y los detalles operativos.
3. **Ir más allá de la demanda existente.** Es la reformulación de estrategias convencionales para establecer la mira hacia los no clientes en lugar de enfocar su atención en los clientes existentes. Este enfoque atenúa el riesgo de escala asociado con la creación de un mercado nuevo, al agregar la mayor demanda posible por un nuevo producto o servicio.
4. **Aplicar la secuencia estratégica correcta.** Consiste en construir un modelo de negocios fuerte para garantizar que la creación de océanos azules redunde en utilidades sólidas. La creación correcta del modelo de negocios tiene que tener claridad sobre la secuencia estratégica correcta y la manera de evaluar las ideas de los océanos azules.
5. **Vencer las principales barreras organizacionales.** Propone establecer un cambio organizacional que promueva pasar de la convergencia a la divergencia en las curvas de valor, a un menor costo. Implica superar cuatro barreras, la primera es la percepción entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico, la segunda es la de los recursos limitados, continuando con la barrera relacionada con la motivación de los actores clave de la organización, finalizando con la barrera política que rige el entorno.
6. **Incorporar la ejecución a la estrategia.** Es la base fundamental de la acción. Implica crear una cultura de confianza y compromiso de la masa de personas que componen la organización, con el objetivo de motivar a la gente a participar activamente en la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente y no por considerarla una obligación.

Kim y Mauborgne (2011) mencionan que: “la creación de océanos azules no es un logro puntual estático sino un proceso dinámico” (p. 208). Las

organizaciones que aplican estas estrategias tienen que considerar que no tardan en perfilarse los imitadores.

Las barreras contra la imitación planteadas por la estrategia del océano azul son las siguientes (Kim y Mauborgne, 2011):

- ✓ La imitación en valor no tiene sentido de acuerdo con la lógica convencional de una compañía.
- ✓ La estrategia del océano azul puede ser discordante a la imagen de marca de otras compañías.
- ✓ Monopolio natural: el mercado muchas veces no puede soportar a un segundo actor.
- ✓ Las patentes o las licencias legales bloquean la imitación.
- ✓ El alto volumen genera rápidamente una ventaja de costos para el innovador, disuadiendo a los seguidores de entrar en el mercado.
- ✓ Las externalidades de la red son un factor de disuasión contra la imitación.
- ✓ La imitación suele exigir cambios políticos, operativos y culturales considerables.
- ✓ Las compañías que innovan en valor ganan fama para su marca y fieles seguidores, lo cual ahuyenta a los imitadores.

## **6.2 Descripción del programa Blue Hope**

### **6.2.1 Introducción**

El éxito de cualquier ente social depende del nivel de productividad que tengan para desarrollar sus actividades cotidianas. Uno de los principales elementos para alcanzar dicho predicamento es el capital humano que posean las organizaciones. Un personal calificado y constantemente capacitado conforme a las innovaciones del mundo globalizado influye de manera positiva en las metas planteadas.

El papel que juega la capacitación es incuestionable dentro de cualquier organización, pero desafortunadamente su importancia no tiene la misma

notabilidad en el sector público, este es un problema y un reto que debe ser afrontado por los líderes de las organizaciones. Para lograr el crecimiento, es necesario la educación constante basada en programas de capacitación innovadores que atiendan la creciente ola de necesidades que enfrentan las instituciones públicas.

Existe indudablemente una enorme gama de diferencias entre las organizaciones del sector público y las organizaciones del sector privado, pero innegablemente la importancia otorgada al desarrollo de su personal es semejante.

El perfeccionamiento de la fuerza laboral de las instituciones públicas no tiene la importancia que requiere, lo cual provoca disminución en los niveles de productividad. La presente propuesta lleva como meta implantar un programa de capacitación que no solamente respondan a las necesidades técnicas de los puestos de trabajo, sino que incluyan a la vez una perspectiva administrativa y humana dentro de las instituciones públicas.

### **6.2.2 Justificación**

Los resultados obtenidos al finalizar la etapa uno de la presente investigación, permitieron conocer que los trabajadores administrativos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) requieren y desean programas de capacitación que promuevan su desarrollo profesional de manera integral.

La capacitación es una herramienta vital para sembrar en el trabajador destrezas que ayuden a incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. El capital humano es el activo más significativo para cualquier organización, debido a que representa la base de cualquier operación realizada. No obstante, hoy día, muchas organizaciones del sector público no dan la importancia requerida a su fuerza laboral; ya que es preferible invertir los recursos financieros en instalaciones, equipos e insumos de trabajo.

La administración de los recursos humanos en instituciones del sector público no siempre resulta una tarea factible de establecer, pues no se cuenta con los recursos económicos necesarios que permitan formar las acciones requeridas para el perfeccionamiento de los trabajadores. Los costos de capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos dudosos. Predicamento inadmisibles para instituciones que cuentan con limitación de recursos y alta demanda de productividad.

La capacitación de personal cuando es inadecuada o inexistente, puede ocasionar varios problemas en la organización como: disminución de los niveles de productividad, estrés, frustración y desmotivación laboral debido a la ausencia de planes de formación que promuevan la ejecución de las tareas diarias de manera satisfactoria.

Por lo antes mencionado la presente investigación propone un modelo de capacitación para instituciones públicas denominado Blue Hope diseñado bajo las pautas marcadas en el libro *La Estrategia del Océano azul* de los autores W. Chan Kim / Renée Mauborgne. Este programa brinda a la administración de recursos humanos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) la posibilidad de implementar programas de capacitación de manera continua y a bajo costo, sin afectar los niveles de productividad establecidos diariamente.

### **6.2.3 Bases teóricas del programa Blue Hope**

El principal problema detectado durante el desarrollo de la presente investigación fue la insuficiencia de recursos monetarios disponibles para diseñar e implementar técnicas que susciten el desarrollo intelectual y profesional de los empleados. Los recursos financieros son distribuidos principalmente en material, equipo de curación, instalaciones y contratación de personal especializado, dejando el perfeccionamiento de habilidades de los trabajadores en segundo término. Si bien, es trascendental la atención brindada a cada uno de los aspectos antes

mencionados, es inaceptable la poca importancia dada a la capacitación en este sector.

Basándonos en lo antes expuesto Blue Hope propone una alternativa para instituciones públicas interesadas en desarrollar el potencial de sus trabajadores sin tener que invertir grandes cantidades de dinero y tiempo. Es importante mencionar que el esbozo de dicho programa se formuló basándose en las pautas descritas en el libro *La Estrategia del Océano azul* de los autores W. Chan Kim / Renée Mauborgne.

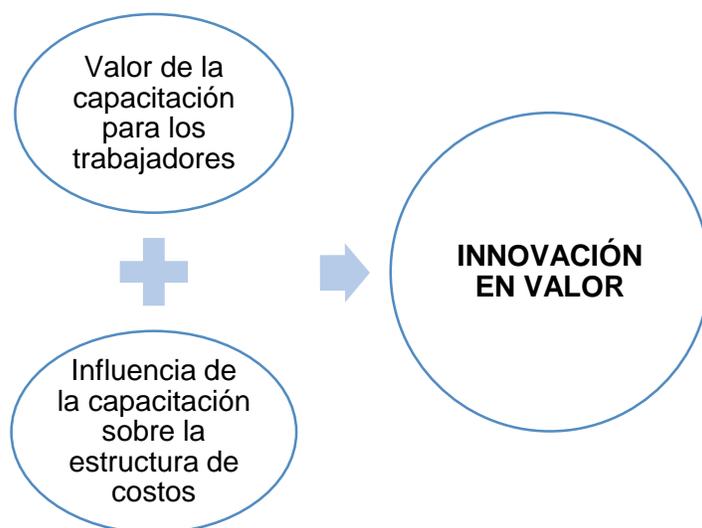
La estrategia del océano azul, propone como principal eje rector la innovación en valor. Blue Hope se diseñó considerando esencialmente dicho eje rector.

#### **6.2.3.1 Innovación en valor**

Desde un punto de vista mercadológico, el término innovación en valor consiste en dotar al producto o servicio con atributos que lo distingan de la competencia a un bajo costo poniendo igual énfasis en el valor que en la innovación. Basándonos en dicho predicamento podemos establecer que la innovación en valor aplicada a programas de capacitación en instituciones públicas consiste en dotar a los planes de aprendizaje con atributos especializados que los distingan y los hagan únicos para este sector. El programa de capacitación Blue Hope tiene que formularse a un bajo costo con un nivel similar de innovación y valor, basándose en la aplicación de una lógica estratégica diferente.

La disminución del costo en cualquier acción de capacitación es uno de los dogmas más comúnmente aceptados por instituciones públicas pues la insuficiencia de recursos financieros obliga a dichos entes sociales a buscar alternativas que puedan satisfacer estas necesidades de manera adecuada. El concepto innovación en valor propone alternativas que pueden promover acciones que incidan favorablemente sobre su estructura de costos y el valor percibido para los trabajadores.

A continuación se muestra un gráfico representativo de la innovación en valor aplicable a programas de capacitación en instituciones públicas.



**Figura 6.2 Innovación en valor en programas de capacitación**

Fuente: elaborado con base en (Kim y Mauborgne, 2011).

La innovación sin valor en un programa de capacitación tiende a girar alrededor de los avances tecnológicos, del concepto de ser pionero o futurista en métodos y técnicas utilizados para el desarrollo del capital humano, lo cual hace que las instituciones terminen yendo más allá de lo que están dispuestos a aceptar y adquirir. La creación de océanos azules en materia de capacitación no se basa en la tecnología de punta y tampoco en el “momento exacto para ejecutar la acción”, sino en la alineación de la innovación, el valor y el costo.

### **6.2.3.2 Principios rectores del programa Blue Hope**

La creación de una estrategia del océano azul convencional propone seis principios rectores para su formulación y aplicación. Respondiendo a las necesidades particulares del caso de estudio, dichos principios se reformularon con el objetivo de diseñar el programa de capacitación Blue Hope.

### **6.2.3.2.1 Reconstrucción de fronteras institucionales**

El primer principio hace referencia a la formulación de estrategias que permitan contribuir a identificar entre una maraña de posibilidades y oportunidades existente, una que promueva la implementación de programas de capacitación de manera más fructuosa para todas las partes involucradas.

La reconstrucción de las fronteras institucionales aplicadas a los programas de capacitación propuestas por Blue Hope son las siguientes:

- 1) Explorar el atractivo funcional o emocional de la capacitación para los trabajadores.

Los servicios brindados por las instituciones del sector público representan en su mayoría un atractivo emocional intrínsecamente para los involucrados, pero esta cualidad casi nunca es considerada para desarrollar un programa de capacitación fructuoso. Generalmente dichos programas se enfocan en desarrollar conocimientos y habilidades de los trabajadores con el fin de promover una mejora considerable en la ejecución de sus actividades cotidianas lo cual conocemos como orientación funcional; pero casi ninguno de ellos promueve el desarrollo de las emociones inmersas en el ambiente laboral del trabajador (orientación emocional).

Para realizar la exploración del atractivo funcional o emocional de la fuerza de trabajo no es necesaria la utilización de técnicas novedosas ni la inversión excesiva de tiempo. Las entrevistas individuales, evaluaciones de desempeño y las charlas ocasionales con los jefes directos proporcionan la información adecuada para ejecutar esta acción.

La exploración del atractivo funcional o emocional contribuye en el diseño de programas y planes de capacitación con orientación funcional-emocional que favorecen mejores resultados institucionales.

## 2) Explorar la dimensión del tiempo.

Las instituciones públicas se encuentran sujetas a los efectos y tendencias de los cambios externos en el tiempo. Consideramos los cambios políticos, economía nacional y la participación proporcional del presupuesto anual, entre otros. Debido a esto las oportunidades para desarrollar el potencial de la fuerza de trabajo se ve reducido.

La exploración de la dimensión futura no se trata de predecir el futuro, lo cual es inherente o imposible, el término se refiere a identificar los cambios en el entorno que se observan en la actualidad y basándonos en ellos elaborar herramientas que permitan continuar con el crecimiento institucional.

Para realizar la evaluación de las tendencias en el tiempo es imprescindible considerar la discontinuidad en los avances intelectuales y tecnológicos para los procesos de capacitación en el sector público, el surgimiento de un nuevo estilo de vida y el cambio en el ambiente normativo o social.

- ✓ **Discontinuidad en los avances intelectuales y tecnológicos para los proceso de capacitación.** Aunque son irrefutable los avances que existen con el objeto de desarrollar el potencial del capital intelectual del sector privado, es preocupante para las instituciones públicas la poca o nula importancia que existe por desarrollar estas acciones para su fuerza de trabajo.
- ✓ **El surgimiento de un nuevo estilo de vida.** Al ser el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) un ente prestador de servicios para la población, es transcendental considerar los posibles cambios en el estilo de vida de la ciudadanía y la influencia derivada de estos en el proceder institucional.
- ✓ **Cambio en el ambiente normativo o social.** La normatividad que rige la operación de las instituciones públicas depende como ya lo señalamos con anterioridad, de los cambios normativos derivados de los tres poderes de gobierno.

### **6.2.3.2.2 Enfocarse en la perspectiva integral y no en las cifras**

En el sector público y privado los gerentes, jefes o administradores pasan la mayor parte del tiempo asignado a sus estrategias cálculos monetarios para su ejecución, en lugar de pensar en ideas nuevas que ayuden a desarrollar sistemas modernos para cualquier área de la organización.

En materia de capacitación, la mayoría de los planes y programas abordados por instituciones públicas no consideran la participación activa de los trabajadores durante todo el proceso, y cuando se hace un análisis más detallado, lo que se descubre es que dichos programas no contienen estrategia alguna para promover el desarrollo del personal, sino una mezcla de tácticas sueltas que, si bien son sensatas, sumadas no trazan una ruta unificada y clara que les permita lograr los objetivos establecidos.

Para cumplir con el segundo principio de la estrategia del océano azul es necesario dibujar un cuadro estratégico que permita a la institución plasmar de manera integral todas las acciones encaminadas al progreso de la fuerza de trabajo, incluyendo activamente a todos los participantes involucrados en el proceso de capacitación. Dicho enfoque permite generar continuamente estrategias fáciles de comprender, comunicar y ejecutar con el propósito de promover y desarrollar la creatividad de las personas inmersas en la institución.

#### **Elaboración del cuadro estratégico**

Para la elaboración de cuadros estratégicos en materia de capacitación tienen que participar el total de los trabajadores, ya que de esto depende el éxito de esta estrategia.

Primer paso: *despertar visual*

Es un error muy concurrido dentro de cualquier ente económico tratar de hablar de los cambios de estrategia sin antes resolver las diferencias de opinión con respecto al estado actual, la mayoría de las veces las personas se resisten a aceptar la necesidad de un cambio, ya que tienen intereses creados o creen que el tiempo les

dará la razón con respecto a sus decisiones convencionales. La mayoría de las veces, la implementación de cambios en cualquier área de las organizaciones es mediante crisis.

Podría suponerse que realizar el despertar visual de los trabajadores involucrados en la institución, representa enorme inversión de tiempo, esfuerzo y dinero, pero la realidad es que dicha acción se puede realizar de manera cotidiana por parte de los administradores de recursos humanos por medio de charlas cortas, reuniones o entrevistas individuales.

#### Segundo paso: *exploración visual*

La exploración visual consiste en involucrar a los jefes, directores y/o administradores en la realidad de los trabajadores, con el fin de enfrentarlos con el entorno que deben comprender para diseñar cualquier estrategia relacionada con el personal a su cargo. Aunque este paso suele parecer obvio, la realidad es que los jefes, directores y/o administradores delegan la responsabilidad a otras personas, provocando que el diseño de cualquier estrategia se base en suposiciones y no en realidades.

La participación activa de los administradores y directores para conocer la realidad de los trabajadores suponen inversión de tiempo y esfuerzo, pero es necesario resaltar que dicha acción no puede evadirse.

#### Tercer paso: *feria visual de la estrategia*

La feria visual consiste en presentar las estrategias planteadas por los involucrados a todo el personal, con el objetivo de elegir entre todos los participantes la estrategia que más se adecue a las necesidades de la organización. Esta medida también contribuye a la liberación del tiempo de los involucrados, al papeleo, análisis exhaustivos y la corrección de errores. Se puede realizar esta acción durante una reunión semanal en la que participen todos los involucrados en el curso de capacitación.

#### Cuarto paso: *comunicación visual*

Una vez establecida la estrategia futura, el último paso consiste en comunicarla a cualquier empleado inmerso en la organización, de tal manera que cualquiera de ellos pueda comprenderla fácilmente. El principal objetivo en este paso es lograr claridad y entendimiento del plan de acción para cada uno de los implicados.

##### **6.2.3.2.3 Ir más allá de la demanda existente**

La demanda del servicio ofrecido por las instituciones públicas tiene un crecimiento acelerado y constante que exige que los trabajadores cuenten con las capacidades y herramientas necesarias para atender las necesidades de los usuarios.

Ir más allá de la demanda existente propone centrar las acciones de capacitación en los posibles usuarios futuros y no en los existentes, con el objetivo diseñar estrategias que permitan a los trabajadores adelantarse a los desafíos futuros.

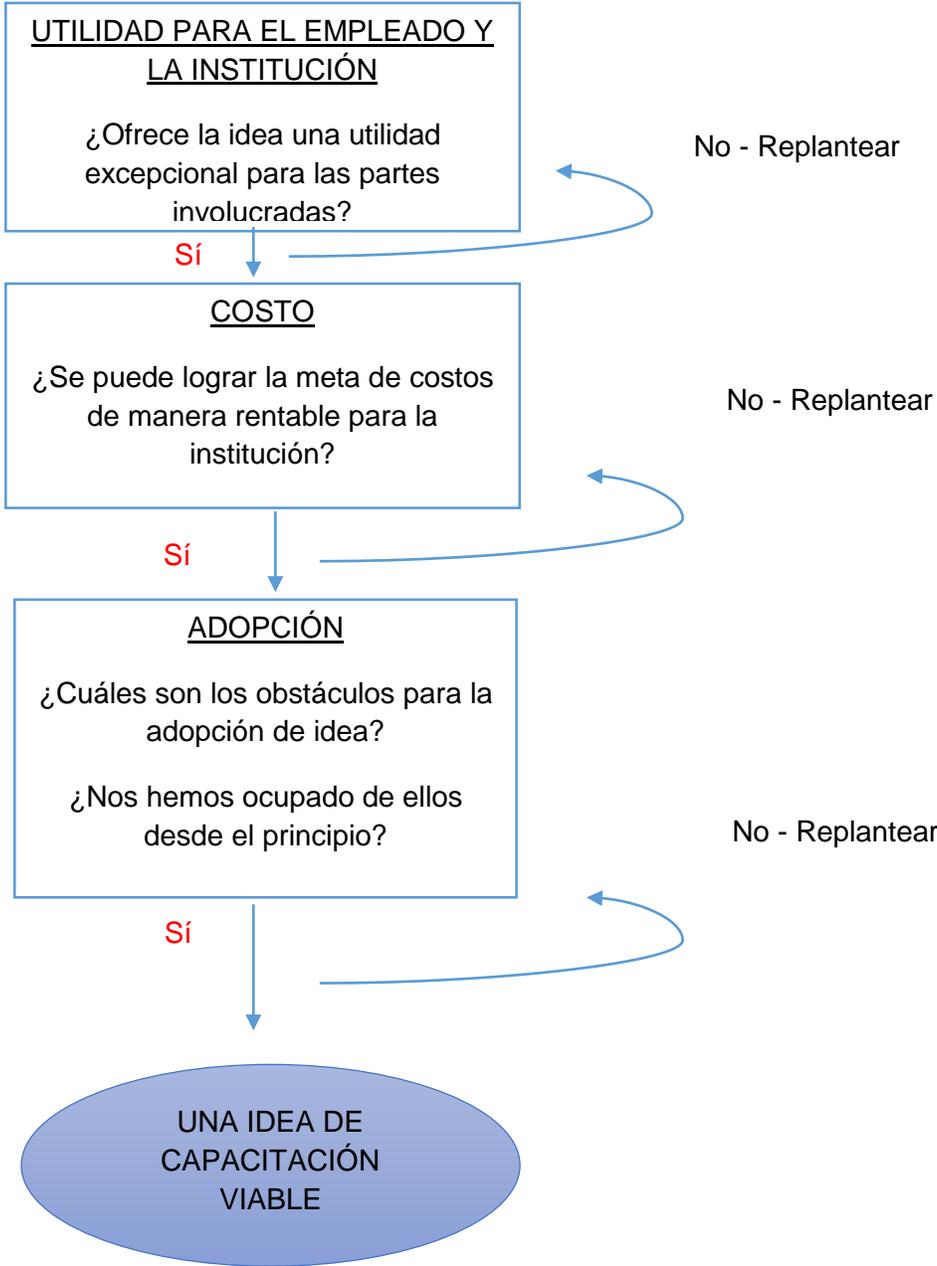
El Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) cuenta con un departamento denominado estadígrafos, el cual tiene como objetivo registrar la información estadística del servicio prestado. Es significativo para el diseño de cualquier programa de capacitación considerar la información registrada por este departamento.

Es transcendental considerar que no existe una regla inamovible para sugerir a cuales usuarios se debe prestar más atención y en qué momento. Las estrategias deben estar encaminadas a fomentar aptitudes que promuevan un mejor trato con los beneficiarios por parte del personal administrativo.

##### **6.2.3.2.4 Aplicar la secuencia estratégica correcta**

Habitualmente la elección de programas de capacitación en instituciones públicas se realiza sin tomar en cuenta la totalidad de variables que intervienen para garantizar su éxito. Es necesario para la correcta aplicación de una estrategia del océano azul en materia de capacitación, elaborar un modelo fuerte y sólido que

permita garantizar su viabilidad. Este modelo tiene que ser diseñado por los administradores y/o directores de la institución, estableciendo claramente la secuencia estratégica abordada y la manera en la que se pretende evaluar su efectividad. A continuación se muestra la aplicación de la secuencia estratégica en los programas de capacitación.



**Figura 6.3 Aplicación de la secuencia estratégica correcta en los programas de capacitación**

Fuente: elaborado con base en (Kim y Mauborgne, 2011).

### 6.2.3.2.5 Vencer las principales barreras organizacionales

Cualquier estrategia trae implícitos retos para su ejecución. Es usual que las organizaciones muestren problemas a la hora de trasladar las ideas en acciones. Existen generalmente cuatro barreras organizacionales que tienen que ser superadas antes de iniciar cualquier acción en materia de capacitación:

- ✓ **Barrera de percepción.** Para cualquier organización es muy difícil que su personal reconozca la necesidad de un cambio. La presencia de un buen líder podría incidir positivamente en esta acción. Con el fin de demoler rápidamente esta barrera se puede exponer a los sujetos de capacitación a la dura realidad que tienen que enfrentar diariamente. Los estudios realizados por la neurociencia demuestran que los estímulos negativos modifican las actitudes y el comportamiento.
- ✓ **Barrera de los recursos.** Esta es la principal barrera que tienen que superar las instituciones públicas, debido a la poca disponibilidad de recursos monetarios para efectuar acciones de capacitación. Los administradores en lugar de dedicarse a conseguir más recurso, deben centrarse en multiplicar el valor de los recursos disponibles.
- ✓ **Barrera de la motivación.** Para que la estrategia resulte provechosa para ambas partes involucradas, es fundamental que las personas no sólo deben reconocer lo que tienen que hacer sino también actuar de manera sostenida e importante. Se centran los esfuerzos de motivación en tres factores: personas clave, gestión transparente y atomización. *Las personas clave* son aquellas que tienen mayor influencia en la organización. La *gestión transparente* propone resaltar amplia y repetidamente las actuaciones ejecutadas por cada una de las personas clave. *Atomización* consiste en descomponer en partículas la estrategia abordada con el objetivo de que cada una de ellas adquiera significado para cada participante.
- ✓ **Barrera política.** Mientras más probable es el cambio, más feroz y encarnizado es el ataque de las personas que ejercen una influencia negativa en la organización, por buscar proteger sus posiciones personales. En esta

barrera intervienen tres actores denominados: ángeles, demonios y consejeros. Los *ángeles* son las personas que resultaran beneficiadas directamente con la estrategia. Los *demonios* son las personas que respondiendo a sus intereses personales tienen más que perder. El *consejero* es una persona bien informada que respalda la estrategia. Es recomendable que antes de aplicar una estrategia de capacitación no tradicional, se cuente con un consejero competente en las filas de la alta gerencia, además de identificar a los detractores y seguidores en la institución con el objetivo de tratar de lograr un desenlace favorable para los grupos implicados.

#### **6.2.3.2.6 Incorporar la ejecución de la estrategia**

Es preciso crear una cultura de confianza y compromiso que motive a los agentes participantes a ejecutar la estrategia acordada de la mejor manera posible. Es fundamental que los trabajadores involucrados no sientan que se les empuja a salir de la zona de comodidad. La inclusión de los trabajadores en el proceso equitativo puede ayudar a mejorar los esfuerzos para implantar la estrategia.

Los tres principios del proceso equitativo son (Kim y Mauborgne, 2011):

- ✓ Participación. Se refiere al hecho de involucrar a las personas en las decisiones de la estrategia, solicitando sus ideas, sugerencias y opiniones.
- ✓ La explicación. Se refiere a la explicación del razonamiento sobre el cual se basan las decisiones. Permite que los empleados crean en las intenciones de la acción.
- ✓ Claridad con respecto a las expectativas. Los directores y administradores deben comunicar claramente las reglas del juego. Los empleados tienen que tener conocimiento de cuáles son los parámetros según los cuales se les han de juzgar y cuáles son los premios o castigos establecidos.

#### **6.2.4 Programa piloto Blue Hope aplicado en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA)**

Ningún programa de capacitación por más innovador que sea puede escapar a las fases marcadas convencionalmente para su diseño, aplicación, desarrollo y evaluación.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes (Granados, 2007):

- 1) Planeación.
- 2) Organización.
- 3) Ejecución.
- 4) Evaluación y seguimiento.

A continuación se procederá con la descripción propuesta bajo el modelo de capacitación Blue Hope aplicable a cada una de las fases antes mencionadas.

##### **6.2.4.1 PLANEACIÓN**

En la primera etapa de la capacitación se incluyen tres elementos: diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

Uno de los problemas que se presentan regularmente en la etapa de planeación, es la exclusión de la fuerza de trabajo en este aspecto. Los planes referentes a la capacitación en instituciones públicas generalmente son realizados por los directores, administradores o jefes directos, basándose exclusivamente en criterios subjetivos sin considerar la realidad que experimentan los trabajadores.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es uno de los elementos que no pueden, ni deben evadirse para el diseño de los programas de capacitación. Para la realización del programa piloto Blue Hope se establecerá la formulación de los objetivos de la capacitación en tres aspectos principales:

## **1) Reconstrucción de las fronteras de capacitación.**

La administración general no puede darse el lujo de actuar como apostador que deja los programas de capacitación a la intuición o al azar. El reto de los administradores y directores para esta etapa es ver la realidad con nuevos ojos. Esta acción se puede lograr al realizar una exploración basada en *el atractivo funcional o emocional de los sujetos de capacitación*.

Generalmente los programas de capacitación se enfocan en desarrollar conocimientos y habilidades de los trabajadores con el fin de promover mejores resultados en sus actividades cotidianas (orientación funcional de los programas), pero casi ninguno promueve el desarrollo de las emociones inmersas en el ambiente laboral del trabajador (orientación emocional).

Elaborar planes y programas de capacitación que consideren la orientación emocional de los trabajadores podría suponer mejores resultados y una participación activa desde el inicio por parte de los trabajadores.

## **2) Enfocarse en la perspectiva global.**

Es fundamental que la administración de recursos humanos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) ejecute investigaciones que cimenten las bases para el diseño de programas de capacitación. La elaboración de cuadros estratégicos para visualizar la estrategia podría ayudar a cumplir con dicho predicamento.

A continuación se muestra el diseño del cuadro estratégico aplicado al Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Despertar visual	Exploración visual	Feria visual de la estrategia	Comunicación visual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una comparación entre los programas de capacitación convencionales y las alternativas vanguardistas de capacitación.</li> <li>• Vea dónde necesita cambiar su estrategia de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observe las ventajas del nuevo programa de capacitación.</li> <li>• Vea cuáles variables debe eliminar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dibuje un cuadro estratégico basado en lo aprendido.</li> <li>• Obtenga retroalimentación de los administradores y jefes directos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuya sus perfiles estratégicos de antes y después.</li> <li>• Opte únicamente por las estrategias que representen beneficios para la institución.</li> </ul>

**Figura 6.4 Diseño del cuadro estratégico del programa Blue Hope**

Fuente: elaborado con base en (Kim y Mauborgne, 2011).

Este enfoque permite generar continuamente estrategias fáciles de comprender, comunicar y ejecutar con el propósito de promover y desarrollar la creatividad de las personas inmersas en la institución.

### **3) Ir más allá de la demanda existente.**

El concepto ir más allá de la demanda existente, propone centrar la atención en los posibles usuarios futuros y no en los existentes y basar las estrategias de capacitación en los desafíos futuro que pudieran presentarse a la fuerza de trabajo administrativa.

Con el fin de conseguir este objetivo, los administradores del capital humano de las instituciones públicas deben volver sus ojos hacia los no usuarios. Y en lugar de concentrarse en la diferencias entre los usuarios, deben aprovechar la cosas que valoran todos los beneficiarios de los establecimientos públicos.

#### **6.2.4.2 ORGANIZACIÓN**

Convencionalmente, la segunda fase del proceso de capacitación responde a qué hacer y con qué hacerlo. En otras palabras, se trata de disponer los elementos tecnológicos, humanos y físicos necesarios para la ejecución del programa de capacitación. El programa de capacitación Blue Hope propone ejecutar una

alternativa relativamente sencilla para determinar si los elementos inherentes a la organización son viables.

Es importante que los administradores, directores y encargados de la capacitación ejecuten un análisis de las estrategias y elementos planteados para la realización de la capacitación. Al no contar con suficientes recursos monetarios para aplicar el programa Blue Hope, es necesario efectuar las gestiones adecuadas para tener la disponibilidad de estos factores.

#### **6.2.4.3 EJECUCIÓN**

Como ya lo hemos mencionado anteriormente la principal barrera para implementar programas de capacitación en instituciones públicas es la insuficiencia de recursos económicos para este sector. El programa de capacitación Blue Hope propone dos lineamientos para vencer esta barrera institucional.

##### **1) Reconocimiento intelectual y emocional de los trabajadores.**

Se piensa que la mayoría de los trabajadores de cualquier sector únicamente ejecutan su trabajo por obligación o necesidad, dejando de lado la posibilidad de hacer más de lo obligado, renunciando a la idea de aprovechar el potencial intelectual que tiene cada trabajador con el fin de promover el desarrollo de la institución.

La cooperación voluntaria no es simplemente una ejecución mecánica, en la cual las personas hacen apenas lo necesario o requerido en su trabajo. Implica ir más allá del llamado del deber y aportar energía e iniciativa para reforzar las habilidades, llegando incluso a sacrificar el interés personal, a fin de ejecutar las actividades cotidianas de mejor manera.

Blue Hope propone que el reconocimiento intelectual y emocional de los trabajadores se realice mediante un proceso equitativo que permita incorporar la ejecución de la estrategia desde el principio. La participación activa por parte de los trabajadores en todo el proceso de capacitación promueve el desarrollo intelectual y emocional de los involucrados. Además de contribuir a mejorar sus niveles de

motivación laboral al ser considerados parte de la organización. El proceso equitativo se basa en los tres principios fundamentales: participación, explicación y claridad con respecto a las expectativas

- ✓ *La participación* de los trabajadores en la capacitación se refiere al hecho de involucrarlos en los procesos que los afectan, aprovechando sus capacidades intelectuales.
- ✓ *La explicación* se refiere a que todas las personas involucradas y afectadas en el proceso deben comprender la razón por la cual se toman ciertas acciones. La explicación de las decisiones tomadas por la institución permite a los empleados confiar en las intenciones aunque las ideas no hayan prosperado. Además crea y fomenta un círculo de retroalimentación a través del cual se fortalece enormemente el aprendizaje.
- ✓ *Claridad con respecto a las expectativas*, una vez establecida la estrategia de capacitación, los administradores, jefes o directores de la institución deben comunicar claramente las reglas del juego a todos los involucrados. Aunque las expectativas sean positivas, los empleados deben conocer desde un principio cuales son los parámetros según los cuales se trabajará. Cuando las personas entienden los que se espera de ellas en un proceso de capacitación, se pueden minimizar los favoritismos y las maniobras políticas, además las personas pueden concentrarse en ejecutar la estrategia de la mejor manera.

Los beneficios obtenidos al realizar el reconocimiento intelectual y emocional de la fuerza de trabajo podrían explicarse de la siguiente manera:

- ✓ Desde el punto de vista emocional, las personas desean que se les reconozca su valor, no como “mano de obra”, sino como seres humanos merecedores de un trabajo justo y digno, como individuos valiosos independientemente de su posición en la institución.
- ✓ Desde el punto de vista intelectual, los trabajadores buscan el reconocimiento de sus habilidades, además de buscar que se les

considere lo suficientemente inteligentes como para hacerlos partícipes en un proceso tan importante para el desarrollo del potencial humano.

- ✓ Cuando las personas sienten que los demás reconocen su valor intelectual, están dispuestas a compartir su conocimiento. En efecto, se sienten inspiradas para dejar una buena impresión y confirmar su valor intelectual mediante el aporte activo de sus ideas y el comportamiento de su saber.
- ✓ Frederick Herzberg estableció que el reconocimiento constituye una fuente de motivación intrínseca, lo cual empuja a las personas a hacer más de los que se les pide y a cooperar de manera voluntaria.

El reconocimiento intelectual y emocional de los trabajadores promueve que los empleados involucrados en el proceso eludan un poco la rutina cotidiana de su puesto de trabajo al poder realizar una responsabilidad distinta en un periodo de tiempo establecido, lo que podríamos traducir como enriquecimiento de puesto que es una de las técnicas de motivación más comúnmente aceptadas, ya que aumenta la satisfacción y el compromiso del empleado.

Lo antes descrito se puede representar en el siguiente gráfico representativo.



**Figura 6.5 Formula 1 para lograr el costo mínimo o costo cero de la capacitación**

Fuente: elaboración propia.

## **2) Formación de instructores propios de la institución.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, nadie conoce las necesidades del puesto de trabajo mejor que los propios empleados. La experiencia obtenida por

los trabajadores prontos a retirarse representa una oportunidad para formular programas de capacitación que atiendan las necesidades reales de los trabajadores sin dejar de lado los avances suscitados en el tema.

Blue Hope propone que los trabajadores prontos a jubilarse, podrán participar en el diseño y aplicación de programas de capacitación. Es importante mencionar que la edad de retiro depende del plan básico de prestaciones de los trabajadores.

Hay tres programas básicos de retiro en la Ley del Seguro Social.

- ✓ El programa de retiro por edad avanzada. Establece que los trabajadores pueden retirarse a los 65 años.
- ✓ El programa de seguro de retiro voluntario. Permite que el retiro sea a los 60 años.
- ✓ El programa de seguro de retiro. Establece que los trabajadores pueden retirarse antes de los 60 o 65 años, cuándo hayan pagado lo suficiente para tener derecho a una pensión.

Al utilizar instructores propios de la institución se genera un ambiente de confianza con los trabajadores susceptibles de capacitación, ya que se conoce plenamente a la persona que imparte o diseña el curso, además de promover una mejor cooperación para garantizar el éxito. A continuación se detalla lo expuesto en el siguiente gráfico representativo.



**Figura 6.6 Fórmula 2 para lograr el costo mínimo o costo cero de la capacitación**

Fuente: elaboración propia.

#### 6.2.4.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación de los programas de capacitación generalmente se realiza por los instructores que imparten la capacitación. Los criterios (niveles) que generalmente se emplean para evaluar la efectividad del programa de capacitación, según Kirkpatrick, se basan en los resultados observados en:

- ✓ Reacciones: ¿Gusto el programa a los participantes?
- ✓ Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- ✓ Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta han resultado del programa?
- ✓ Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles el programa?

Según información obtenida en la investigación, los empleados administrativos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), consideran que las pocas evaluaciones que se realizan en la institución son muy subjetivas y no revelan siempre los resultados reales de la capacitación.

La evaluación 70/30 propuesta por el programa Blue Hope propone realizar la evaluación del programa 70% basada en métodos convencionales ejecutados por el instructor o el administrador general, y el 30% restante basada en la evaluaciones personales que los empleados capacitados efectúen.

Al conocer las evaluaciones personales de cada trabajador, los métodos convencionales pueden resultar más provechosos al momento de emitir un fallo, ya que la subjetividad del evaluador tiende a reducirse. A continuación se muestra un gráfico representativo de la evaluación 70/30 propuesta por el programa Blue Hope.



**Figura 6.7 Evaluación 70/30 de la capacitación**

Fuente: elaboración propia.

## **6.2.5 Ejecución de la propuesta**

### **6.2.5.1 Generalidades**

El programa piloto Blue Hope se diseñó basándonos en el enfoque denominado reconocimiento intelectual y emocional de los trabajadores, en el cual se pretende empoderar al personal de la institución para aprovechar sus conocimientos y habilidades con el objetivo de establecer un programa de capacitación a costo cero.

El programa piloto de capacitación Blue Hope se desarrolló en un periodo de un mes, iniciando operaciones 09 de marzo del 2015, concluyendo el 10 de abril del 2015. Las actividades referentes a dicho programa tenían una duración de 1 hora como máximo dentro del horario habitual de los trabajadores. Participaron voluntariamente veinte empleados administrativos de los turnos matutino y vespertino, el administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) y L.A Marco Antonio Colín Velázquez encargado de brindar asesorías gratuitas de la organización Asesor Social Amealco A.C. (ASA A.C.).

El curso de capacitación impartido al personal administrativo se denomina “Manejo de la diversidad cultural” y fue abordado por un trabajador administrativo específicamente del área de mantenimiento. Este trabajador cuenta con experiencia de más de cinco años en el tema.

La evaluación de resultados se realizó una semana después de concluir actividades. Los instrumentos de medición utilizados fueron: informe de productividad laboral de los empleados administrativos, observación directa, discusión grupal y boleta de evaluación.

### **6.2.5.2 Objetivo**

Desarrollar las actitudes y aptitudes de los trabajadores administrativos para manejar de manera adecuada las diferencias culturales existentes en la población amealcenses.

### 6.2.5.3 Contenido del programa

Taller “Manejo de la diversidad cultural”

- ✓ ¿Qué es la diversidad cultural?
- ✓ Diversidad cultural en las instituciones públicas.
- ✓ Influencia de la diversidad cultural en las instituciones públicas.
- ✓ Valores que debe promover la institución para respetar y sacar provecho de las diferencias culturales de los usuarios.
- ✓ Actitudes del trabajador frente a la diversidad cultural de los usuarios de la institución.
- ✓ Barreras que se oponen a la diversidad cultural.

### 6.2.5.4 Programación de actividades

A continuación se detallan las acciones que se realizaron para efectuar el programa de capacitación Blue Hope en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Actividad	Duración	Responsable
<b>Gestión de la propuesta.</b>  <b>Es indispensable para la realización de las actividades del programa Blue Hope contar con autorización de la dirección general.</b>	3 días	Responsable del programa Blue Hope.  Administrador del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

<b>Autorización de la propuesta.</b>	1 día	Responsable del programa Blue Hope.  Administrador del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).
<b>Capacitación “Manejo de la diversidad cultural”.</b>	1 mes	Responsable del programa Blue Hope.  Facilitador de la capacitación.  Administrador del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

**Cuadro 6.11 Cronograma de actividades del programa Blue Hope**

Fuente: elaboración propia.

#### **6.2.5.5 Recursos Humano**

- ✓ Personal administrativo de la institución.
- ✓ Facilitador.
- ✓ Responsable del programa de capacitación.
- ✓ Administrador del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

#### **6.2.5.6 Material**

- ✓ Lapiceros.
- ✓ Marcadores.

- ✓ Computadora.
- ✓ Proyector.
- ✓ Salón de capacitación (proporcionado por la institución).

#### **6.2.5.7 Responsables**

- ✓ Administrador del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).
- ✓ Facilitador del taller.
- ✓ Responsable del programa Blue Hope.

#### **6.2.5.8 Evaluación**

- ✓ Observación directa.
- ✓ Discusión grupal.
- ✓ Boleta de evaluación.
- ✓ Elaboración de informe de productividad en coordinación con la administración general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

## **VII. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO BLUE HOPE**

Teniendo como objetivo medir los resultados del programa piloto Blue Hope se consideraron dos aspectos fundamentales: influencia de la capacitación en la productividad institucional y reacción del personal capacitado ante esta acción. Ambos aspectos formaban parte fundamental en nuestro estudio para conocer el nivel de eficiencia del programa.

Como ya se aludió anteriormente los instrumentos de evaluación se consumaron una semana después de finalizar el periodo de capacitación. Para garantizar la confiabilidad de los resultados se contó con la participación del administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Algunos de los instrumentos de medición se aplicaron antes, durante y después del programa piloto para establecer un parámetro de comparación entre los resultados obtenidos.

A continuación se muestran los resultados obtenidos con cada uno de los instrumentos de medición:

### **7.1 Observación directa**

Iniciando con la secuencia mencionada se presentan los resultados obtenidos de la observación directa, la cual fue seleccionada con el objetivo de conocer de manera inicial los resultados obtenidos con la aplicación del programa piloto Blue Hope. Participaron 20 empleados administrativos entre las edades de 24 a 50 años, con menos de 5 años de experiencia en el puesto de trabajo actual.

El instrumento de medición se efectuó en el horario habitual de los trabajadores, a partir del 20 de abril del 2015, previa autorización, con una duración máxima de 1 hora en cada área abordada.

El formato de la guía de observación se encuentra en el anexo número cuatro de la presente investigación.

### **7.1.1 Resultados obtenidos**

La técnica de observación directa fue elegida para exponer en primera instancia, las reacciones experimentadas por los trabajadores en su área de trabajo una vez finalizado el programa piloto. Se abordaron aptitudes y actitudes del personal al momento de tratar a los beneficiarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). Los resultados concluidos fueron los siguientes.

#### **1. Nivel de confianza adquirido por los trabajadores capacitados.**

Blue Hope además de desarrollar las aptitudes de los empleados administrativos respecto al trato con los beneficiarios, tenía como objetivo elevar los niveles de confianza de cada trabajador para ejecutar sus actividades de forma eficaz. Al iniciar la observación directa en compañía del administrador general Porfirio García Obregón, se prestó gran atención al nivel de confianza experimentado por el empleado para ejecutar las acciones encomendadas a su cargo.

Como primera conclusión en este apartado se descubrió que el 55% del total de la población mostró mayor confianza para ejecutar sus actividades cotidianas, además manifestaron gran iniciativa para mejorar su trabajo. Dicho aspecto se reflejó al momento de explicar los derechos y obligaciones de los beneficiarios, resolver dudas y objeciones presentadas. No obstante, los resultados obtenidos es importante reconocer que el 45% de los participantes no mostraron aumento en sus niveles de confianza posteriormente al programa de capacitación.

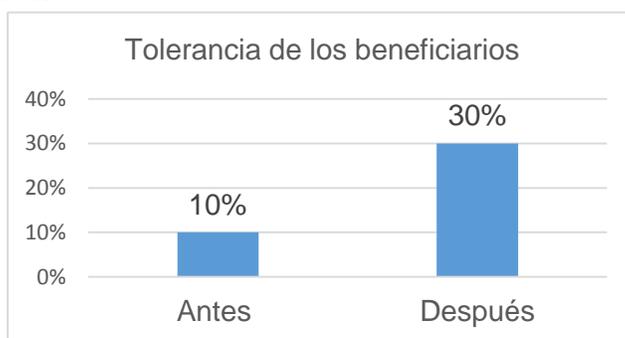
En segunda instancia, se logró observar que el 85% de los participantes mostró más libertad para manifestar sus sugerencias, dudas, aspiraciones y necesidades de capacitación al administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

#### **2. Actitud del beneficiario al tratar con el personal capacitado.**

Conocer el nivel de satisfacción experimentado por los usuarios de un servicio público es una tarea complicada, ya que cada persona representa un caso particular de estudio. En la boleta de observación, se focalizaban los esfuerzos en analizar la conducta que mostraban los beneficiarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) al momento de tratar con el personal administrativo.

Para determinar los porcentajes referentes a la primera técnica de evaluación, se registraron las objeciones suscitadas durante cuatro lunes en el turno matutino, por representar este la mayor demanda registrada en la institución. Una vez reunida la información se utilizó la técnica de promedio para determinar el número de inquietudes resueltas de manera positiva por el personal administrativo.

Como primer punto, se concluyó que de cada 10 usuarios que presentaban algún tipo de inconformidad con el personal administrativo, 30% de ellos demostraban una conducta más comprensible, pues dicho personal mostró mayor capacidad para resolver sus dudas e inquietudes. Aunque este porcentaje es relativamente pequeño en primera instancia, representa un enorme avance para el personal administrativo, ya que anteriormente menos del 10% de los beneficiarios expresaba comprensión ante alguna inconformidad. A continuación se muestra una gráfica representativa.



**Gráfica 7.2 Nivel de tolerancia demostrado por los beneficiarios frente a los inconvenientes presentados con el personal administrativo**

Fuente: elaboración propia.

### **3. Actitud del trabajador al momento de tratar con un usuario difícil.**

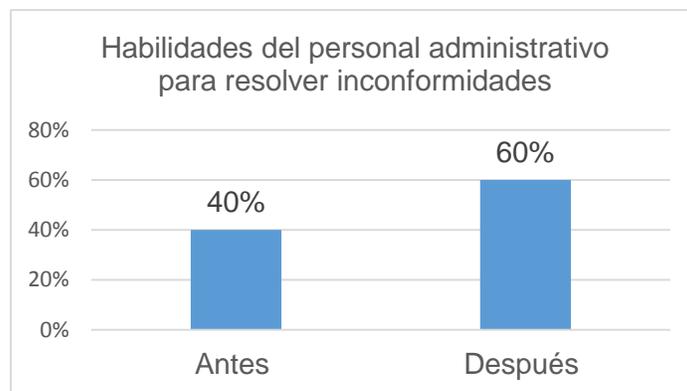
Al inicio de la investigación, un gran número de trabajadores administrativos expresaron tener inconvenientes para tratar con los beneficiarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). En varias ocasiones las demandas de los usuarios exigían más de lo que los empleados administrativos podían hacer, por lo que se generaba fricciones entre las partes involucradas.

La actitud del personal administrativo precedentemente al programa Blue Hope en repetidas ocasiones era de frustración y enojo. El 90% de ellos expresaron sentir impotencia cuando se generaban dichas fricciones, pues una de las políticas principales de la institución es siempre tratar al usuario de la mejor manera posible, sin importar los problemas presentados.

Los resultados que se consiguieron en el apartado tres de la observación directa fueron los siguientes:

El 60% de los trabajadores administrativos participantes en el programa Blue Hope reveló mayor confianza para tratar con las inconformidades de los usuarios. Además 25% de ellos expresaron durante la evaluación sentirse serenos al finalizar las objeciones de los usuarios, participación que representa un avance significativo para la investigación, ya que al inicio más del 90% de ellos sentía frustración y enojo al finalizar el proceso.

En segunda instancia, se observó que doce de los empleados administrativos resolvieron las inquietudes de los usuarios de una mejor manera, lo cual simboliza un avance del 20% respecto al porcentaje alcanzado inicialmente, ya que anteriormente al programa de capacitación Blue Hope, solamente ocho empleados administrativos mostraban tener las capacidades, interés y confianza para resolver las objeciones de los usuarios, lo cual representaba un 40% del total de la población de estudio. A continuación se ejemplifica dicho porcentaje en una gráfica ilustrativa.



**Gráfica 7.3 Aumento de las habilidades mostradas por el personal administrativo ante algún inconveniente**

Fuente: elaboración propia.

## **7.2 Discusión grupal**

El instrumento de medición denominado discusión grupal fue diseñado con el fin de conocer las percepciones, sugerencias e inquietudes que tenían los trabajadores respecto al programa Blue Hope. Participaron 20 empleados administrativos entre las edades de 24 a 50 años, con menos de 5 años de experiencia en el puesto de trabajo actual.

La discusión grupal se efectuó el 29 de abril del 2015, previa autorización, con duración de 1 hora. Al finalizar dicha discusión se aplicó la boleta de evaluación con duración de 10 minutos por cada trabajador.

### **7.2.1 Resultados obtenidos**

En la discusión grupal se pretendía que los empleados capacitados expresaran sus inquietudes con total confianza, por lo que en dicho instrumento no participó el administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Se generó un ambiente de confianza y participación activa por parte de los veinte involucrados. Al finalizar la discusión se alcanzaron las siguientes conclusiones:

- a. El 65% de los participantes expresaron gran contento al ser considerados en el programa Blue Hope. Expusieron que sentirse incluidos en acciones que promuevan su desarrollo profesional es muy significativo para ellos.
- b. Blue Hope, pretendía establecer una opción diferente para desarrollar el potencial intelectual del personal de las instituciones públicas. Basándonos en dicho predicamento, cuestionamos a los involucrados respecto a la satisfacción que experimentaron con ésta nueva forma de capacitación. El 55% manifestó que Blue Hope representa una alternativa interesante para desarrollar el potencial intelectual de la fuerza de trabajo.

- c. El 90% de los capacitados declaró durante el desarrollo de la discusión grupal que sus necesidades de capacitación fueron tomadas en cuenta para diseñar el programa.
- d. El 35% de los participantes opinó sentirse con mayor confianza para expresar sus ideas, necesidades y deseos a la administración general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), ya que consideraron que este tipo de actividades brindan beneficios para ambas partes.

### **7.3 Boleta de evaluación**

A continuación se exponen los resultados obtenidos con la aplicación de la boleta de evaluación. Como ya se mencionó anteriormente, es de gran relevancia para la presente investigación saber en primer plano la opinión de los empleados capacitados respecto al programa Blue Hope, además de conocer sus sugerencias para mejorar.

Para llegar a las conclusiones del presente instrumento de evaluación se contó con la participación del administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), Porfirio García Obregón.

El formato de la boleta de evaluación se encuentra en el anexo número cinco de la presente investigación.

#### **7.3.1 Resultados obtenidos**

A continuación se procederá a analizar cada una de las preguntas que se incluían dicho instrumento de evaluación.

##### **1. ¿Fue de tu agrado el programa de capacitación al que asististe?**

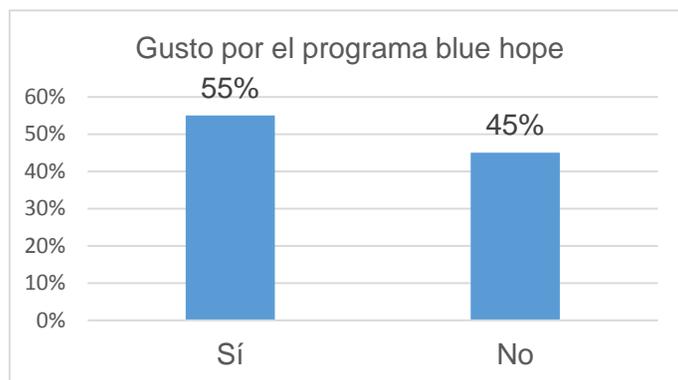
Al inicio de la investigación, se efectuó la misma pregunta para conocer el gusto que sentían los trabajadores administrativos por los programas de capacitación que se aplican en la institución de manera convencional, los resultados en un inicio

revelaron que el 60% de los encuestados consideró atractivo el programa de capacitación tradicional.

Haciendo referencia al programa Blue Hope, la respuesta a la pregunta número uno, representa el indicador más importante de éxito, ya que simbolizan uno de los dos aspectos en los que se basa dicha evaluación. Al finalizar el análisis de las respuestas obtenidas con la interrogante uno, se concluyó lo siguiente:

El 55% de los participantes en el programa Blue Hope opinaron atractivo el programa al que asistieron. Al comparar este porcentaje con el conseguido durante la evaluación de la capacitación referente a los Centros de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional, se observó que hay una disminución del 5% en el gusto experimentado por el personal administrativo hacia el programa Blue Hope. Por lo que podríamos suponer que los programas tradicionales resultan más atractivos para los trabajadores administrativos que los programas con enfoques poco convencionales.

A continuación se muestra una gráfica representativa del porcentaje antes mencionado.



**Gráfica 7.4 Satisfacción del personal administrativo hacia el programa Blue Hope**

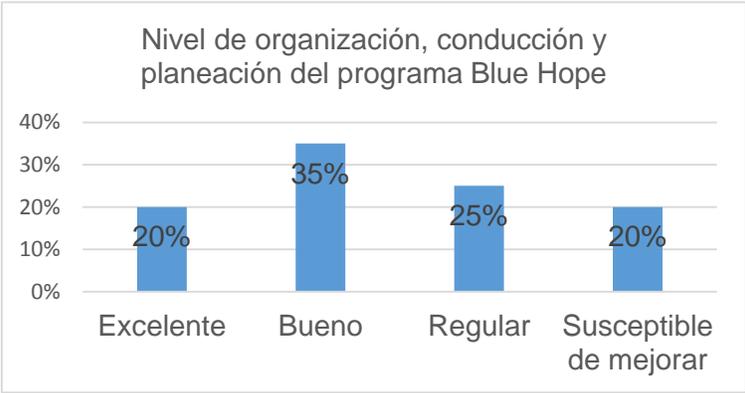
Fuente: elaboración propia.

## **2. La organización, conducción y planificación del tiempo destinado para la capacitación fue:**

Al ser Blue Hope un programa de nueva creación, era muy relevante para la investigación conocer la opinión de los participantes respecto a la organización, conducción y planeación de cada una de las acciones abordadas. Los dictámenes obtenidos ayudarían a mejorar en lo posible dicho programa.

El análisis de los datos obtenidos nos ayudó a concluir lo siguiente: 35% de los participantes opinó que la conducción de las actividades antes aludidas fue buena. No obstante 25% de ellos calificó a la organización, conducción y planeación de la capacitación de manera regular. Por lo que podríamos suponer que aunque el primer porcentaje es alentador para el desarrollo de las actividades de Blue Hope, es importante considerar el segundo indicador para implementar mejoras.

A continuación se detalla la información antes expuesta en una gráfica representativa.



**Gráfica 7.5 Percepción respecto a la organización, conducción y planeación del programa Blue Hope.**

Fuente: elaboración propia.

- 3. La exposición y dominio los temas abordados en la capacitación fueron:**
- 4. La manera en la que el instructor expresó sus ideas fue:**

Uno de los ejes principales propuestos por el programa Blue Hope fue el empoderamiento del personal; es decir, el perfeccionamiento de las habilidades,

conocimiento y destrezas que tiene cada trabajador con el fin de promover el desarrollo institucional.

Las preguntas tres y cuatro se diseñaron con el fin de conocer la valoración que daban los empleados administrativos a dicha acción, y si consideraban que el modelo de capacitadores propuesto por el programa era fiable.

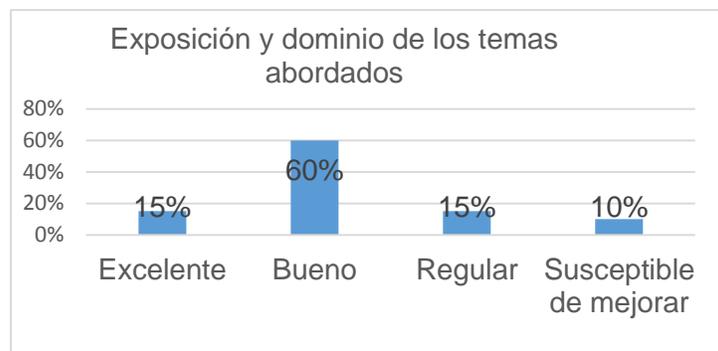
Los resultados obtenidos expusieron que el 60% de los empleados administrativos consideró que la exposición y dominio de los temas abordados fue bueno. Además el 55% de ellos consideró buena la claridad y fluidez con la que se expresaba el instructor, dicho porcentaje fue obtenido con el análisis de la información de la pregunta número cuatro.

El nivel de compañerismo que existe en la institución en estudio fue una de las razones principales para diseñar el modelo de capacitadores institucionales, puesto que la mayoría de ellos posee capacidades que pueden promover el desarrollo del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Blue Hope suponía que al utilizar instructores provenientes de la institución se genera un ambiente de confianza y comodidad para las partes involucradas, ya que se conoce las necesidades reales del personal involucrado en el proceso, y esto promueve un ambiente de aprendizaje más beneficioso tanto para el instructor como para los capacitados.

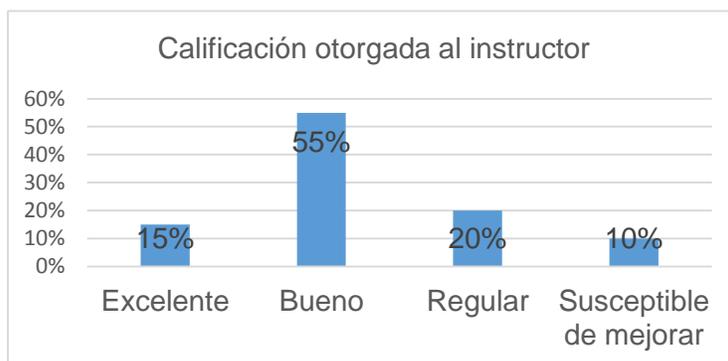
Podríamos concluir basándonos en los porcentajes antes mencionados que la propuesta de capacitadores expuesta en Blue Hope es atractiva para los empleados administrativos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

A continuación se muestran las gráficas representativas que hacen alusión a lo antes citado.



**Gráfica 7.6 Calificación otorgada al dominio y exposición de los temas abordados en el programa Blue Hope**

Fuente: elaboración propia.



**Gráfica 7.7 Calificación otorgada al instructor del programa Blue Hope**

Fuente: elaboración propia

**5. ¿Considera que el material y equipo utilizado en la capacitación promovían un aprendizaje completo?**

**6. El material utilizado para ilustrar el contenido de la capacitación fue:**

Como ya se ha mencionado con anterioridad, las instituciones del sector público cuentan con pocos recursos económicos disponibles para la capacitación y desarrollo de su personal. Es por esto, que Blue Hope proponía abordar los planes de capacitación con limitación de recursos materiales, pero sin dejar de lado la funcionalidad del mismo.

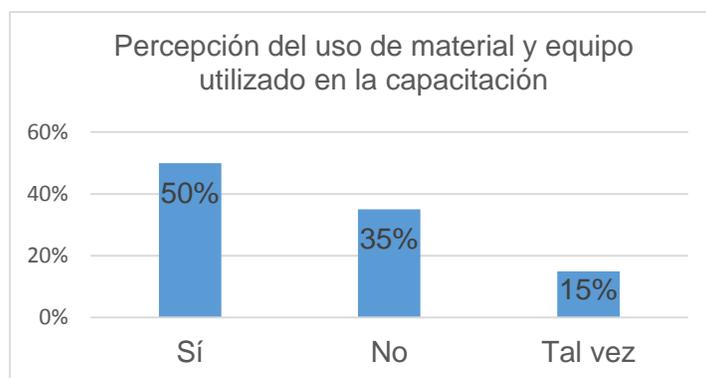
El material y equipo utilizado en el programa piloto no representó un gasto para la institución. El salón de capacitación, proyector y computadora fueron proporcionados por el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). El material didáctico como lápices, plumas y hojas de anotaciones fueron proporcionados por el investigador.

El diseño de las interrogantes número cinco y seis, pretendían conocer el nivel de aceptación experimentado por el personal administrativo respecto al poco uso de material y equipo. Las respuestas nos proporcionarían información para determinar cuán importante es el uso de dichas herramientas en los programas de capacitación y si la presencia de estas pueden determinar a consideración de los participantes el éxito de un programa de capacitación.

Los resultados obtenidos revelaron en primer plano que el 50% de los participantes consideró que el uso material y equipo en el programa Blue Hope eran los necesarios para promover su aprendizaje de manera integral. Según comentarios expresados al momento de aplicar la boleta de evaluación, el uso excesivo de herramientas en los programas de capacitación estropea el aprendizaje en lugar de promoverlo.

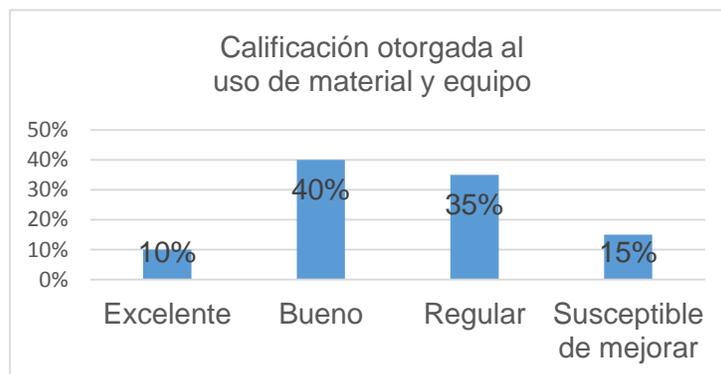
Por otro lado, el 30 % de los involucrados en la capacitación Blue Hope consideró que el uso de material y equipo en la capacitación fue regular y el 15% opinó que dicho materia fue susceptible de mejorar. Por lo que podríamos suponer que la utilización de dichas herramientas en actividades futuras podría aumentar un poco, según criterio de los participantes.

A continuación se muestran dos gráficas representativas que detallan los porcentajes expuestos en las interrogantes cinco y seis.



**Gráfica 7.8 Nivel de percepción experimentado por el personal administrativo respecto al uso del material y equipo en la capacitación**

Fuente: elaboración propia.



**Gráfica 7.9 Calificación otorgada por el personal administrativo al uso de material y equipo en la capacitación**

Fuente: elaboración propia.

- 7. ¿Cuáles son los temas que le gustaría que se abordarían en un programa de capacitación futura?**
- 8. Comentarios, sugerencias y observaciones para mejorar**

Para finalizar con la boleta de evaluación se diseñaron dos preguntas de modalidad abierta con las que se pretendía conocer las aspiraciones, sugerencias, recomendaciones y observaciones para mejorar el programa Blue Hope.

Las respuestas obtenidas planteaban la información más fructuosa que podíamos obtener del personal administrativo, pues representarían las bases para pretender un perfeccionamiento de dicho programa.

A continuación se exponen los resultados derivados de las últimas interrogantes de la boleta de evaluación.

- a. Al finalizar los instrumentos de evaluación seleccionados para la presente investigación, se logró concluir que el 100% de los trabajadores administrativos participantes en el programa de capacitación Blue Hope requieren y desean programas de capacitación que desarrollen las capacidades requeridas por su puesto de trabajo, aunque están interesados en programas de capacitación ajenos a su desempeño laboral, de momento quieren enfocar sus esfuerzos en aquellos que tengan relación directa con su puesto de trabajo.
- b. 45% de los participantes consideraron que Blue Hope debe incluir programas de incentivos que promuevan mayor participación por parte de los empleados en los planes de capacitación.
- c. Ocho de los trabajadores opinaron como sugerencia para mejorar, aumentar la participación de personal especializado en todo el proceso de capacitación.
- d. El 45% de los involucrados indicaron aumentar el uso de material informativo y equipo didáctico en los programas de capacitación.
- e. 30% de los trabajadores administrativos que participaron en el programa Blue Hope sugirieron que los instructores tengan capacitación previa por parte de la institución con el objetivo de perfeccionar sus habilidades.

#### **7.4 Informe de productividad laboral del personal administrativo**

En primera instancia la evaluación del programa Blue Hope se enfocaba únicamente en la percepción experimentada por el personal administrativo respecto al funcionamiento del mismo, los instrumentos utilizados respondían a las necesidades abordadas de manera específica.

Cualquier acción encaminada a desarrollar el potencial intelectual de la fuerza de trabajo en una institución, tiene que medir sus resultados basándose en el nivel de productividad que se deriva con la implementación del programa.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del informe de productividad laboral, el cual fue elegido con el objeto de medir la influencia del programa Blue Hope en dichos indicadores. Participaron únicamente los trabajadores que tienen trato inicial con los beneficiarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA). Los trabajadores involucrados cuentan con menos de 5 años de experiencia en su puesto de trabajo actual. Además se contó con la participación del administrador general Porfirio Gracia Obregón para garantizar la objetividad de los resultados.

Para elaborar los informes de productividad se tomaron tres variables de estudio: número de personas atendidas en una hora, nivel de productividad y tiempo de respuesta del personal por cada usuario atendido. Los niveles de productividad a considerar precedentemente al programa Blue Hope son los obtenidos durante el periodo del 16 de febrero del 2015 (Lunes). Los registros considerados posteriormente fueron los registrados en el periodo del 11 de mayo del 2015 (Lunes). Los departamentos a considerar para medir los niveles de productividad fueron: caja, farmacia, archivo, medicina tradicional y laboratorio. Las variables a considerar se expresan de la siguiente manera.

En donde:

NP= Número de personas atendidas en una hora

P= Nivel de productividad

TR= Tiempo de respuesta del personal administrativo con cada usuario

Es importante mencionar que los niveles de productividad registrados en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) pueden variar entre lunes de mañana con la mayor demanda del servicio en toda la semana a sábado y domingo de mañana con la menor demanda. Por esta razón se consideró únicamente el quinto lunes (1 mes) posterior a la capacitación como medida de productividad. Ya que un análisis más completo de la productividad laboral representaría mayor inversión de tiempo por ambas partes involucradas.

El diseño de la encuesta de productividad laboral se elaboró considerando las especificaciones marcadas en el caso de estudio denominado “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango, elaborado por Silvia María Fuentes Navarro en el 2012, además de considerar las recomendaciones del administrador general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

#### 7.4.1 Presentación de resultados

Para medir los niveles de productividad registrados por el personal administrativo, participaron únicamente 11 empleados de los 20 participantes, representando el 55% del total de la población en estudio. La decisión para considerar dicho porcentaje fue la poca disponibilidad de tiempo de todos los trabajadores involucrados en la investigación.

El experimento quería comprobar el nivel de productividad promedio en cuatro áreas del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) en las que intervenían personal administrativo capacitado bajo el modelo Blue Hope.

La distribución de empleados en cada una de las áreas en estudio fue la siguiente:

Área de estudio	Número de trabajadores
<b>Caja</b>	
Matutino	1
Vespertino	1
<b>Farmacia</b>	
Matutino	1
Vespertino	1
<b>Archivo</b>	
Matutino	2
Vespertino	1
<b>Medicina tradicional</b>	
Matutino	2
Vespertino	1
<b>Laboratorio</b>	
Matutino	1
	<b>11</b>

**Cuadro 7.12 Distribución de la participación de empleados administrativos en la evaluación de productividad laboral**

Fuente: elaboración propia.

El procedimiento utilizado para realizar esta etapa de evaluación fue el siguiente:

- 1) Se utilizó una hoja de medición en la que se registraba cada una de las variables involucradas en el proceso: personas atendidas y tiempo de respuesta promedio por cada persona. A continuación se muestra el formato utilizado por cada usuario.

<b>HOJA DE MEDICIÓN</b>
Nombre del evaluado: _____
Turno de trabajo: _____
Tiempo invertido por cada usuario: _____

**Cuadro 7.13 Hoja de medición de las variables estudiadas**

Fuente: elaboración propia.

- 2) Posteriormente se sumó el total de usuarios atendidos en una hora.

$$\sum NP$$

- 3) Se realizó la sumatoria del tiempo de respuesta del personal administrativo con cada usuario. Y se promedió entre el número de usuarios en una hora.

$$\frac{\sum X}{NP}$$

- 4) La productividad laboral se determinó al aplicar una encuesta a cada empleado participante, en este instrumento de medición se añadían valores predeterminados a cada una de las preguntas establecidas.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en el siguiente cuadro ilustrativo:

ÁREA	NO. DE SUJETOS	ANTES			DESPUÉS		
		NP	X	TR	NP	X	TR
<b>CAJA</b>							
Matutino	1	20	87	2 MINUTOS	23	93	1 MINUTO Y 45 SEGUNDOS
Vespertino	1	15	85	2 MINUTOS Y 30 SEGUNDOS	15	85	2 MINUTOS
<b>FARMACIA</b>							
Matutino	1	22	83	1 MINUTO Y 25 SEGUNDOS	24	90	1 MINUTO
Vespertino	1	18	80	2 MINUTOS	23	90	2 MINUTOS
<b>ARCHIVO</b>							
Matutino	1	28	93	2 MINUTOS	30	96	1 MINUTO
Matutino	1	28	90	2 MINUTOS	31	96	1 MINUTO
Vespertino	1	18	76	3 MINUTOS Y 30 SEGUNDOS	20	83	2 MINUTOS
<b>MEDICINA TRADICIONAL</b>							
Matutino	1	10	68	4 MINUTOS	6	68	4 MINUTOS
Matutino	1	10	76	3 MINUTOS Y 30 SEGUNDOS	10	83	3 MINUTOS Y 10 SEGUNDOS
Vespertino	1	6	83	2 MINUTOS	11	86	2 MINUTOS
<b>LABORATORIO</b>							
Matutino	1	15	87	3 MINUTOS Y 30 SEGUNDOS	16	93	3 MINUTOS
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>190</b>	<b>908</b>	<b>28 MINUTOS Y 25 SEGUNDOS</b>	<b>209</b>	<b>963</b>	<b>22 MINUTOS Y 55 SEGUNDOS</b>

**Cuadro 7.14 Resultados de la productividad laboral de los empleados administrativos**

Fuente: elaboración propia.

## PRODUCTIVIDAD LABORAL.

Para determinar la productividad promedio experimentada antes y después del programa Blue Hope se realizaron los siguientes cálculos:

$$\text{Productividad} = \frac{\sum X}{N}$$

$$P1 = \frac{908}{11} = 82.54$$

$$P2 = \frac{963}{11} = 87.54$$

El nivel de productividad registrado previamente al programa Blue Hope era de 82.54 en los 11 empleados participantes, posteriormente dicho nivel alcanzó un porcentaje de 87.54% durante el mismo periodo de tiempo. Representado un aumento del 5.0% de productividad laboral en el personal administrativo.

## USUARIOS ATENDIDOS POR HORA.

Se determinó al ejecutar los siguientes cálculos matemáticos:

$$\text{Usuarios atendidos} = \frac{\sum NP}{N}$$

$$UA1 = \frac{190}{11} = 17.27$$

$$UA2 = \frac{209}{11} = 19$$

Los resultados demuestran que en un inicio se atendían en promedio 17.27 beneficiarios en una hora dentro de las cinco áreas de estudio. Después de la aplicación del programa Blue Hope los cálculos matemáticos revelaron que el número de usuarios atendidos en promedio es de 19, lo que representa un aumento del 1.73%.

## TIEMPO DE RESPUESTA.

La última variable analizada planteaba el tiempo promedio invertido por cada uno de los trabajadores administrativos a cada usuario. Los resultados se determinaron al analizar las siguientes operaciones matemáticas. Los datos se expresan en segundos.

$$\text{Tiempo promedio por usuario} = \frac{\sum TR}{N}$$

$$TU1 = \frac{1705}{11} = 155$$

$$TU2 = \frac{1375}{11} = 125$$

El tiempo promedio invertido para la atención de usuarios antes del programa Blue Hope era 155 segundos, consecutivamente los resultados obtenidos mostraron que el promedio de atención es de 125 segundos. Los datos antes mencionados representan que hay una disminución de 30 segundos de respuesta por parte del personal administrativo.

## VIII. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES DE SEGUIMIENTO

### 8.1 Conclusiones

La inquietud de investigar la influencia que tienen los programas de capacitación tradicional en el personal administrativo del sector público, llevó a desarrollar esta investigación en la institución denominada Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA), considerándose que por su naturaleza, reúne con las características necesarias para suponerla un estudio de caso único y este fuera a su vez representativo para los entes de dicho sector.

Como resultado de dicha investigación se formuló un modelo de capacitación de personal administrativo denominado “Capacitación Blue Hope” basado en la pautas del libro *La Estrategia del Océano azul* de los autores W. Chan Kim / Renée Mauborgne, el cual se implementó en la institución antes mencionada mediante un programa piloto.

El Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) es una institución fundada hace menos de cinco años, por lo que se podría suponer que su composición, administración y/o funcionamiento no son significativos para realizar investigaciones de caso. Pero debido a su personalidad única de operación, se diferencia de otras instituciones pertenecientes a la Secretaría de Salud de Querétaro, la cual requiere técnicas y procedimientos característicos para logra mejores niveles de eficiencia y eficacia.

Los beneficios institucionales y personales que nacieron a raíz de este caso de estudio fueron más allá de los establecidos en primera instancia. Si bien, la investigación pretendía establecer un patrón para la aplicación de programas de capacitación con enfoques modernos, las técnicas y procedimientos utilizados durante el desarrollo de la misma proporcionaron las bases teóricas para el

perfeccionamiento de las capacidades del personal en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Las conclusiones finales relacionadas con esta investigación se presentan en tres aspectos diferentes. Es importante mencionar que la evaluación de cualquier programa de capacitación tiene que realizarse principalmente para establecer el nivel de éxito obtenido del mismo. La organización es la encargada de decidir cuál aspecto es el que representa mayor índice de significancia.

### **1) Reacción de los participantes respecto al programa piloto Blue Hope**

El éxito de cualquier programa de capacitación depende en gran medida del nivel de disposición experimentado por lo sujetos de capacitación. Al iniciar esta investigación se concluyó que los trabajadores administrativos participan en las acciones encaminadas a desarrollar sus aptitudes por obligación y no por gusto, ya que dichas acciones no consideran las necesidades reales de capacitación que tiene la fuerza laboral de la institución.

- ✓ Los empleados administrativos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) consideraron que sus necesidades de capacitación fueron respetadas para el desarrollo de este programa, lo cual fomentó que la participación y disposición de los participantes fuera más significativa.
- ✓ Más de 50% de los participantes pensaron que las pautas marcadas por el programa de capacitación Blue Hope representa una alternativa atractiva para desarrollar su potencial intelectual.
- ✓ Se concluyó al finalizar la investigación, que los planes y programas de capacitación que se diseñan conjuntamente con los trabajadores resultan más provechosos y cuantificables. Además se ayudó a disminuir los niveles de resistencia al cambio que se habían registrado con anterioridad según observaciones del administrador general.
- ✓ Blue Hope marcó una pauta en la implementación de programas de capacitación en Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina

Tradicional Amealco (CESSA), ya que las acciones abordadas en materia de adiestramiento en la institución estudiada nunca se habían realizado de manera estandarizada.

## **2) Motivación laboral**

En una institución pública casi nunca existe la motivación laboral para el capital humano. La mayoría del personal que integra dichas instituciones trabaja por necesidad y no por gusto, por lo que las acciones encaminadas a desarrollar la motivación laboral de los trabajadores habitualmente tienen pocos beneficios.

El enriquecimiento de puesto de trabajo es una técnica motivacional en la que los directores y/o administradores permitan que los trabajadores asuman algunas tareas ajenas a su puesto de trabajo. Basándonos en este principio, el programa de capacitación Blue Hope brindó a los trabajadores la oportunidad de realizar actividades que desarrollen su potencial intelectual dentro de su horario habitual.

La incorporación del proceso equitativo en la capacitación proporción la cooperación voluntaria entre los individuos participantes, lo cual implicó ir más allá del deber y aportar energía e iniciativa para reforzar las estrategias abordadas, suscitando un ambiente de motivación constante en cada actividad realizada.

- ✓ Si bien, la mayoría de los trabajadores de cualquier organización condicionan su trabajo a los estímulos económicos que puedan obtener, es relevante sembrar en ellos los múltiples beneficios que se pueden derivar de un buen programa de capacitación. A consideración de esto, se concluyó durante a investigación que el 40% de los participantes pensó que el programa de capacitación Blue Hope les resultaría más atractivo, si incluyera planes de incentivos económicos en su realización.
- ✓ Más del 50% de los trabajadores administrativos capacitados bajo el modelo Blue Hope, dicen sentirse realmente integrados a la institución con este programa de capacitación. Lo que podría representar que el nivel de motivación laboral en este aspecto es bueno.

- ✓ El 35% de los empleados administrativos piensan que gracias a las acciones derivadas del programa Blue Hope su ambiente de trabajo les permitirá expresar sus ideas, necesidades y deseos a la administración general con más confianza.

### **3) Programa piloto Blue Hope**

El diseño del programa Blue Hope se confeccionó conjuntamente con las sugerencias del personal administrativo y recomendaciones de la administración general, lo que promovió una aceptación y participación proactiva de ambas partes.

- ✓ El nivel de productividad del personal administrativo basado en el tiempo de atención por usuario y cantidad de usuarios atendidos en una hora registró un aumento del 5%. Considerando el valor adicional mostrado, podríamos deducir que dicho porcentaje refleja un mayor índice de personas atendidas en un día, lo que representa que el acceso del servicio brindado por el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) es más factible.
- ✓ El tiempo promedio invertido para atender a cada usuario fue reducido en 30 segundos.
- ✓ Durante el desarrollo del programa Blue Hope se concluyó que el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) tiene gran interés en generar estrategias que ayuden a desarrollar el potencial intelectual de los trabajadores, la dirección general tiene gran disposición en promover acciones externas que ayuden a cumplir con dicho objetivo.

Basándonos en las interrogantes de dieron inicio a esta tesis, podemos concluir que el programa de capacitación Blue Hope puede ayudar a elevar los niveles de productividad laboral del personal administrativo de las instituciones públicas. La investigación demuestra que este programa se puede implementar en dichas instituciones siempre y cuando exista un compromiso completo por parte de ambas partes involucradas.

## **8.2 Acciones de seguimiento para la capacitación Blue Hope**

De acuerdo a las conclusiones presentadas anteriormente, a continuación se exponen las acciones para efectuar el seguimiento del programa de capacitación Blue Hope en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA):

1. Se recomienda que la institución formalice el diagnóstico de necesidades de capacitación periódicamente para mantener la información actualizada.
2. Se sugiere considerar las inquietudes y sentires de los trabajadores para cualquier acción encaminada a su desarrollo laboral.
3. Se recomienda realizar seguimiento constante a cualquier programa o curso de capacitación que se imparta en la institución y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para su mejoramiento.
4. Que los jefes de unidad o el administrador general evalúen periódicamente el desempeño laboral de los empleados a fin de detectar oportunamente las necesidades de capacitación.
5. Que existan en la institución mayor número de oportunidades para promover la participación activa de los trabajadores en acciones encaminadas a promover el desarrollo general de la institución.
  - a) Se sugiere que se mejore la comunicación descendente, ascendente y lateral que existe en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).
6. Elaborar planes y programas de incentivos que permitan a los trabajadores efectuar sus actividades cotidianas con mayor interés.
7. Se sugiere que conjuntamente con la Secretaria de Salud Estatal y la administración general del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) se diseñen propuestas de capacitación mediante servicio social o prácticas profesionales.
8. Se propone que el establecimiento de estrategias de capacitación se determine mediante instructores propios de la organización.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006) *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México. Trillas.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9°ed). México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002) *Administración: proceso administrativo*. México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. (3°ed). México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8°ed). México. McGraw-Hill.
- De Cenzo, D., Robbins, S. (2006) *Administración de recursos humanos*. México. Limusa Wiley.
- Flores, S., Orozco, E. (2010) *Comunicación administrativa efectiva e integral*. México. Trillas.
- Granados, J. (2007) *Capacitación y desarrollo de personal*. (3°ed). México. Trillas.
- Griffin, R., Moorhead, G. (2010) *Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones*. (9°ed). México. Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista P. (2010) *Metodología de la investigación*. (5°ed). México. McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (2005) *Administración de recursos humanos*. (9°ed). México. McGraw-Hill Interamericana.
- James, A., Stoner, R., Freeman, E., Gilbert, D. (1996) *Administración*. (6°ed). México. Pearson Educación.

Kim, C., Mauborgne, R. (2011) *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Colombia. Harvard Business School Press.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012) *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14°ed). México. McGraw-Hill.

Mendoza, A. (2005) *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México. Trillas.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo institucional*. (7°ed). México. McGraw-Hill.

Reyes, A. (2004) *Administración de personal 1: Relaciones humanas*. México. Limusa.

Robles, G., Alcérreca, C. (2000) *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. México. Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2007) *Administración moderna de personal*. (7°ed). México. Cengage Learning.

Rodríguez, J. (2000) *Administración con enfoque estratégico*. México. Trillas.

Siliceo, A. (2008) *Capacitación y desarrollo de personal*. (4°ed). México. Limusa.

Hill, C., Jones, G. (2005) *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. (6°ed). México. McGraw-Hill.

Werther, W. (2000) *Administración de personal y recursos humanos*. (5°ed). México. McGraw-Hill.

Werther, W., Davis, K., Guzmán M. (2014) *Administración de recursos humanos: Gestión de capital humano*. (7°ed). México. McGraw-Hill.

## Referencias en internet

Aguilar, J. y Morales, E. (2011). *El marco legal de la capacitación en México*.

Recuperado de

[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/marco\\_legal\\_capacitacion\\_en\\_mexico.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/marco_legal_capacitacion_en_mexico.pdf)

Reynoso, C. (2010). *El contexto de la Capacitación*. Recuperado de

[www.emagister.com.mx/Capacitación/capacitación\\_México-pob-17318.htm](http://www.emagister.com.mx/Capacitación/capacitación_México-pob-17318.htm).

## APÉNDICE

### Anexo 1

Cuestionario 1 Evaluación del programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia

CONFIDENCIAL

Sexo: Femenino  Masculino  Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se presentan varias preguntas referentes al curso de capacitación de los Centros de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional. Conteste de manera honesta en los espacios correspondientes sus respuestas.

1. ¿Fue de tu agrado el programa de capacitación al que asististe?

Sí  No

2. ¿Te sentías integrado en el curso de capacitación?

Sí  No  Tal vez

3. ¿Consideras que la capacitación recibida ayudó a mejorar tu desempeño laboral?

Sí  No  Tal vez

4. ¿Crees que la capacitación recibida consideró las necesidades que tienes en tu puesto de trabajo?

Sí  No  Tal vez

5. ¿Qué consideras faltante en curso de capacitación al que asististe?

Mejor contenido.

Mejores instalaciones y material.

Temas relacionados con el desempeño de mis actividades laborales.

6. En una situación futura. ¿Cuáles son los temas que te gustaría que se abordaran en una nueva capacitación?

Programas de capacitación de cultura general.

Programas de capacitación que promuevan la productividad laboral.

Programas de capacitación relacionados con las operaciones y funciones de la institución.

## Anexo 2

Entrevista 1 Necesidades de capacitación

Fuente: elaboración con base en Mendoza (2005)

CONFIDENCIAL

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se presentan varias preguntas referentes a su desempeño laboral. Conteste de manera honesta en los espacios correspondientes sus respuestas.

### 1) ¿Cómo considera su desempeño de manera general?

Excelente  Muy bueno  Bueno  Susceptible de mejorar

### 2) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como usted y su jefe directo lo esperan?

Sí  No  Tal vez

### 3) ¿Cuáles son las tareas de su puesto que usted desempeña sin ninguna dificultad?

- a) Las relacionadas directamente con mis actividades cotidianas.
- b) Resolución de problemas laborales.
- c) Trato con los beneficiarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Otra: \_\_\_\_\_

### 4) ¿En qué tareas tiene usted mayor dificultad por falta de conocimientos, habilidades y actitudes?

- a) Las relacionadas directamente con mis actividades cotidianas.
- b) Resolución de problemas laborales.
- c) El trato con los beneficiarios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).

Otra: \_\_\_\_\_

### 5) ¿A qué atribuye usted la respuesta en la pregunta número cuatro?

- a) Insuficiencia de programas de capacitación.
- b) Falta de interés personal.
- c) Escasa comunicación.

**6) ¿Considera que la capacitación es valiosa para usted y la institución?**

Sí  No  Tal vez

**7) ¿Usted está personalmente dispuesto en invertir su tiempo en algún curso de capacitación que promueva su desarrollo profesional?**

Sí  No  Tal vez

¡Gracias por su tiempo!

### Anexo 3

Cuestionario 2 Motivación laboral

Fuente: elaboración con base en Mendoza (2005)

CONFIDENCIAL

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se presentan varias preguntas referentes a los elementos y factores que inciden en la motivación laboral. Los resultados del cuestionario son anónimos y para fines de investigación  
Conteste de manera honesta en los espacios correspondientes sus respuestas.

#### I. SATISFACCIÓN GENERAL

**1) Estoy satisfecho en el Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA) como sitio de trabajo.**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

#### II. ¿QUÉ OBTENGO AL REALIZAR MI TRABAJO?

**2) ¿Conozco lo que se espera de mí en el trabajo?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

**3) ¿Cuento con el material y equipo necesario para realizar mi trabajo?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

III. ¿QUÉ DEBO DAR EN MI TRABAJO?

**4) ¿Mi trabajo me da la oportunidad de hacer diariamente lo mejor que sé hacer?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

**5) ¿En la última semana he recibido algún tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

**6) ¿Alguna persona en el trabajo muestra interés en mí como persona?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

**7) ¿Hay alguien en mi trabajo que alienta mi desarrollo profesional y personal?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

IV. SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

**8) ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en el trabajo?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

**9) ¿La misión o propósito de la institución me hace sentir que mi trabajo es importante?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo

- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

V. DESEO DE HACERLO

**10) Si pudiera calificar en una escala del 1 al 10 el nivel de satisfacción laboral que siente actualmente. ¿Qué puntaje le asignaría?**

- a) 0-1
- b) 1-3
- c) 3-5
- d) 5-8
- e) 8-10

**11) ¿Las actividades que ejecuta es algo que le gusta o le genera interés?**

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

¡Gracias por su tiempo!

## Anexo 4

Guía de observación

Fuente: elaboración con base en Mendoza (2005)

Departamento: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Aspecto y conducta del beneficiario al tratar con el trabajador del departamento.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Actitud del trabajador en ese momento.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Modo en el que se trató al beneficiario.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Exploración de sus expectativas y sus habilidades.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Explicación de los derechos del beneficiario.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Manejo de las objeciones.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Cierre del proceso.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Despedida del beneficiario.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Otros.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo 5

Boleta de evaluación 1 Programa de capacitación Blue Hope

Fuente: elaboración con base en Mendoza (2005)

CONFIDENCIAL

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas con el fin de evaluar el programa de capacitación Blue Hope. Conteste de manera honesta en los espacios correspondientes sus respuestas.

**1) ¿Fue de tu agrado el programa de capacitación al que asististe?**

Sí  No  Tal vez

**2) La organización, conducción y planificación del tiempo destinado para la capacitación fue:**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Susceptible a mejorar

**3) La exposición y dominio de los temas abordados en la capacitación fueron:**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Susceptible a mejorar

**4) La manera en la que el instructor expresó sus ideas fue:**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Susceptible a mejorar

**5) ¿Considera que el material y equipo utilizado en la capacitación promovían un aprendizaje completo?**

Sí  No  Tal vez

**6) El material utilizado para ilustrar el contenido de la capacitación fue:**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Susceptible a mejorar

**7) ¿Cuáles son los temas que le gustaría que se abordarán en un programa de capacitación futura?**

---

---

**8) Comentarios, sugerencias y observaciones para mejorar**

---

---

---

¡Gracias por su tiempo!

## Anexo 6

Cuestionario 3 Productividad laboral

Fuente: elaboración con base en Fuentes (2005)

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Grado	Calificación	Valor
A	Nunca	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	1

CONFIDENCIAL

**Instrucciones:** Conteste con una X el grado que mejor describa el rendimiento del trabajador

**1. Comparte sus conocimientos laborales.**

A     B     C     D

**2. Aplica los valores institucionales.**

A     B     C     D

**3. Es leal con su jefe directo.**

A     B     C     D

**4. Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.**

A     B     C     D

**5. Le gusta participar en actividades en grupo.**

A     B     C     D

**6. Evita hacer malos comentarios de sus compañeros de trabajo.**

A     B     C     D

**7. Mantiene el control físico y administrativo sobre el material y equipo de trabajo.**

A     B     C     D

**8. Es puntual con la entrega del trabajo.**

A     B     C     D

**9. Mantiene una actitud positiva ante los cambios del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).**

A     B     C     D

**10. En ausencia de su jefe inmediato asume sus responsabilidades.**

A     B     C     D

**11. Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.**

A     B     C     D

**12. Acepta la ayuda de otros.**

A     B     C     D

**13. Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.**

A     B     C     D

**14. Brinda más tiempo del requerido.**

A     B     C     D

**15. Cumple con los procedimientos administrativos del Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).**

A     B     C     D

**16. Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto de trabajo que actualmente ocupa.**

A     B     C     D

**17. Se preocupa por superarse académicamente.**

A     B     C     D

**18. Emplea sus conocimientos en beneficio de sus compañeros de trabajo.**

A     B     C     D

**19. Participa con entusiasmo y atención en las reuniones de trabajo.**

A     B     C     D

**20. Participa con entusiasmo y atención en las capacitaciones programadas.**

A     B     C     D

**21. Se ausenta de sus labores, solamente cuando es una verdadera emergencia.**

A     B     C     D

**22. Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo.**

A     B     C     D

**23. Aplica nuevos conocimientos en sus actividades cotidianas.**

A     B     C     D

**24. Efectúa aportes al Centro de Salud con Servicios Ampliados y Medicina Tradicional Amealco (CESSA).**

A     B     C     D

**25. Consulta información externa que tenga relación con su trabajo.**

A     B     C     D

¡Gracias por su tiempo!