



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

EL CRECIMIENTO Y EL APRENDIZAJE DE LOS TRABAJADORES COMO ESTRATEGIA  
COMPETITIVA EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD

**TESIS**

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

**Presenta:**

Ma. de la Luz Obregón Molina

**Dirigido por:**

Dra. Josefina Morgan Beltrán

**SINODALES**

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Presidente

Dra. Rosa María Romero González  
Secretario

Dr. León Martín Cabello Cervantes  
Vocal

Dra. Graciela Ayala Jiménez  
Suplente

Dra. Graciela Lara Gómez  
Suplente

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Enero 2012  
**México**

## RESUMEN

Uno de los principales retos en la actualidad, para todas las organizaciones ha sido mantenerse en un mercado altamente competitivo, crecer de forma sostenida y mantener una búsqueda continua por la excelencia en sus procesos. Este reto no es diferente para las Instituciones de Salud, que adicionalmente a las transformaciones tecnológicas, informáticas y del conocimiento, tienen que enfrentar también una transición demográfica y epidemiológica. Ante este entorno complejo, el talento se ha convertido en el activo más importante de las organizaciones. Esta investigación busca como objetivo principal analizar si se considera el crecimiento y aprendizaje de los trabajadores como una estrategia competitiva en una Institución de Salud. Se realizó investigación cualitativa con entrevistas semi estructuradas a trabajadores y usuarios de una Clínica Médica Universitaria de la Ciudad de Querétaro. Las entrevistas de los trabajadores se clasificaron en tres grupos: directivos, personal administrativo y profesionales de la salud. Las de los usuarios se realizaron de manera directa con los pacientes; a través de las entrevistas se exploró la percepción sobre el crecimiento y aprendizaje de los trabajadores como estrategia competitiva, definiéndose los siguientes temas: orientación al aprendizaje, el conocimiento compartido y crecimiento organizacional. Se clasificó y analizó la información llegando a las siguientes conclusiones: las personas entrevistadas perciben al crecimiento y aprendizaje como una estrategia competitiva, dándole gran importancia a la capacitación y formación de los trabajadores, así como a la documentación de su aprendizaje a través de manuales e instructivos y al igual que los usuarios consideran la Clínica Médica Universitaria mejor que la competencia y se sienten satisfechos de sus servicios o de trabajar en ella. Sin embargo los programas de capacitación no responden a necesidades reales y no hay un aprendizaje reflexivo, no se facilita el aprender de los errores y la comunicación entre los diferentes trabajadores no se da en forma práctica y rápida, limitando el potencial de aprendizaje y crecimiento como estrategia competitiva, lo que daría un área de oportunidad a la institución. Es conveniente alinear esta perspectiva con los objetivos estratégicos a través de un cuadro de mando integral.

**(Palabras clave:** Aprendizaje, Crecimiento, Estrategia, Competitividad)

## SUMMARY

Some of the greatest challenges every organization has to face include: maintaining themselves in a highly competitive market, efforts to continue to grow in a persistent manner and to constantly seek excellency in every process they realize. These challenges are not different for Health Institutions that not only undertake technological and computational transformations, but have face demographic and epidemiologic transitions as well. Facing this complex environment, talent has emerged as one of the most important assets in every organization. This investigation has as a main objective to analyze if worker's growth and learning is considered as a competitive strategy in Health Institutions. A cualitative investigation was carried out, through of semi – structured interviews to workers and patients in a University Cinic in Querétaro city.

Employees interviews were classified in three separate groups: directives, administrative staff and health professionals. The patients were directly interviewed as well. In these interviews, the main focus was to explore the perception regarding growth and learning in employees as a competitive strategy. The main subjects were learning orientation, shared knowledge and organizational growth.

The resulting information was organized and analyzed, therefore reaching the next conclusions: in general, growth and learning are perceived as important competitive strategies, especially emphasising on training capacitation and professional formation of employees. The documentation of such process, through manuals and guides, help the patient perception, that consider this University Clinic to be better than their competitors and are satisfied with it services. Nevertheless, training capacitation programs are not responding to real needs and there is a lack of reflexive or thoughtful learning.

Learning from mistakes is not encouraged and communication between employees is not efficient, having as a result limited learning and growth potential. This is a great opportunity area for the institution. It is thought to be convenient to align this perspective along the strategic objectives through an integral leadership chart.

**(Key words:** Learning, Growth, Strategy, Competitiveness)

## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo a mi familia, que son el motor de mis acciones, por su apoyo y comprensión de tantos años.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me dedicaron afecto, cariño y amistad, ya que con ello contribuyeron a mi formación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más profundo agradecimiento a la Universidad Autónoma de Querétaro, a mis profesores de la Maestría de Administración y muy especialmente a la Dra. Josefina Morgan Beltrán por asesorarme y apoyarme pacientemente en la realización de este trabajo.

Mi agradecimiento a la Maestra Ana Laura Quintero Crispín Directora de la Clínica médica Universitaria por facilitarme la realización de las entrevistas con el personal de la Clínica y por proporcionarme la información y documentación, requerida para el presente trabajo, así como al personal directivo, administrativo y a los profesionales de la salud, que me otorgaron su tiempo para la entrevista.

**ÍNDICE**

	Página
Resumen	i
Summary	iii
Dedicatorias	v
Agradecimientos	vi
Índice	vii
Índice de figuras	x
Índice de Tablas	xi
Abreviaturas	xii
1.INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS TEÓRICOS	4
2.1. Organizaciones basadas en el conocimiento	4
2.1.1. Conceptos de gestión del conocimiento	6
2.1.2. Ciclo de conversión del conocimiento	9
2.1.3. Etapas del proceso del conocimiento	11
2.1.4. Aprendizaje organizacional	15
2.2. La administración estratégica aplicada a las organizaciones basadas en el conocimiento	20
2.2.1. Principios de la administración estratégica	22
2.2.2. Capital intelectual y conocimiento	24
2.2.3. Modelos para la gestión del capital intelectual	28
2.3. Cuadro de mando integral	33

2.3.1. Concepto de cuadro de mando integral	34
2.3.2. Cuadro de mando en organizaciones no lucrativas, gubernamentales y sanitarias	41
2.3.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento en instituciones de salud	42
2.3.4. Desarrollo de personal	46
2.4. Competitividad e inversión en capital humano	52
2.4.1. Aprendizaje y crecimiento como ejes de la estrategia de competitividad	54
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	56
3.1. Antecedentes	56
3.2. Método de investigación	58
3.2.1. El método de estudio de caso	59
3.2.2. Instrumentos de recolección de información	60
3.2.3. La investigación por entrevista	61
3.2.4. Definición del campo de estudio	62
3.3. Objetivos generales y específicos	63
3.4. Justificación	63
3.5. Preguntas de investigación	64
3.5.1. Variables	65
3.5.2. Validez y confiabilidad	66
3.5.3. Identificación de indicadores	67
3.5.4. Diseño de la entrevista	69
3.5.5. Población objeto de estudio	70

4. CASO DE ESTUDIO	71
5. RESULTADOS	76
5.1 Análisis de los conceptos y temas de estudio	77
CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS	96
Apéndices	

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura.</b>		<b>Página.</b>
2.1.	Formas de conversión del conocimiento	11
2.2.	Integración del aprendizaje y del conocimiento organizacional	14
2.3.	Aprendizaje organizacional y rendimiento superior percibido	19
2.4.	Modelo Western Ontario	29
2.5.	Modelo Saint Onge del Canadian Imperial Bank	30
2.6.	Modelo Navigator Skandia de capital intelectual	31
2.7.	Modelo monitor de activos intangibles	32
2.8.	Modelo de cuadro de mando integral	33
2.9.	Factores que actúan sobre el rendimiento de la inversión del capital humano	50
4.1.	Organigrama Clínica Médica Universitaria	72
4.2.	Productividad atención de pacientes y servicios de la CMU	74
4.3.	Comparativo de ingresos 2007-2010 de la CMU	74
4.4.	Tendencia de crecimiento enero-febrero, 2007-2011	75

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla</b>		<b>Página.</b>
3.1.	Variables	66
3.2.	Ítems de medición de aprendizaje y crecimiento	68
5.1.	Programa de entrevistas	76

## **ABREVIATURAS**

CMI	Cuadro de mando integral
CMU	Clínica Médica Universitaria

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata de identificar si el crecimiento y el aprendizaje de los trabajadores, de una Clínica Médica Universitaria, se convierten en una estrategia competitiva; previamente en su tesis doctoral Moguel (2003) considera que la más importante ventaja competitiva estratégica y factor esencial que puede determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones, es el aprendizaje organizacional y que el conocimiento que éste genera, es uno de los factores más importantes de la producción en las empresas. Así mismo Padilla y Juárez (2007) consideran que existe un consenso sobre el papel principal que tiene la competitividad asociada con la generación de valor agregado.

Las Instituciones de Salud han sido consideradas como empresas basadas en el conocimiento, de acuerdo con Drucker (2000) y es un hecho que actualmente no solo enfrentan los rápidos cambios tecnológicos, informáticos y del conocimiento, sino que también tienen ante sí las transiciones demográficas y epidemiológicas que les obligan a convertirse en organizaciones más eficientes y competitivas. En este entorno el crecimiento y aprendizaje de los trabajadores pueden ser las estrategias competitivas más importantes que les permitan enfrentar estos retos.

La anterior declaración es la justificación para la presente investigación y para abordar el desarrollo de la tesis se diseñó la investigación en 6 capítulos contruidos por diversos apartados y secciones de la forma siguiente:

El capítulo primero corresponde a la presente introducción.

En el capítulo dos se abordan los aspectos teóricos, en éste se revisan las definiciones y conceptos de las organizaciones basadas en el conocimiento, el ciclo de conversión del conocimiento y las etapas del proceso del conocimiento, así como los

fundamentos teóricos de los estudios del aprendizaje y de la administración estratégica aplicada a las organizaciones basadas en el conocimiento como marco general de nuestra área de interés disciplinar.

Para Itami y Roehl (1987) el capital humano puede obtenerse, acumularse y asegurarse su durabilidad de dos formas: por medio del proceso de aprendizaje y por el proceso de formación continua el cual puede ser planeado y diseñado por la empresa para generar el capital humano que necesita; es en el capítulo dos donde se incluye la importancia del capital humano, su relación con el capital estructural y relacional para conformar conjuntamente el capital intelectual. Se hace también en éste capítulo una breve revisión de los modelos para la gestión del capital intelectual. Un punto importante de revisión en este capítulo corresponde al cuadro de mando integral, poniéndose énfasis en la perspectiva del crecimiento y aprendizaje, haciendo referencia detallada a los estudios previos de Pastor (2009) en instituciones de salud en los que se ha identificado que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento incide directa y positivamente en la perspectiva del cliente, de los procesos internos y en la perspectiva financiera.

Por último se aborda el desarrollo del personal ya que como lo mencionan French, Bell y Zawacki (2007) la gestión del conocimiento es un activo estratégico diferenciador y una estrategia competitiva a mediano y largo plazo y el desarrollo de los profesionales es una garantía de éxito. Se concluye el capítulo con la importancia de la inversión en capital humano y la competitividad.

El tercer capítulo comprende los fundamentos metodológicos de la investigación, en el cual se hace referencia general sobre la metodología y el lenguaje de la ciencia, el método de investigación cualitativa, el método de estudio de caso y los instrumentos de recolección de información. En este capítulo se explica también el diseño de la

investigación, las variables y la instrumentación metodológica en el diseño de las guías de las entrevistas, la etapa de entrevista y su categorización.

En la presente investigación se utiliza el método de caso, por lo que el capítulo cuarto incluye una reseña de la institución de salud participante, abordando brevemente su filosofía, sus valores, políticas, aspectos generales correspondientes a su organización y administración, lo que nos permite generar un contexto, para un mejor entendimiento de las entrevistas y su análisis.

En el capítulo quinto se desarrolla la integración de resultados, el análisis de datos e interpretación de los mismos.

En el último apartado se describen las conclusiones del estudio y se efectúa una comparación de los resultados obtenidos con lo que refiere la literatura.

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

### 2.1. Organizaciones basadas en el conocimiento

Desde finales de los años 60 se han generado una serie de cambios fundamentales en la sociedad y en el mundo de las empresas y los negocios. Davenport (2000) considera que los servicios y las soluciones han sustituido de forma lenta pero constante a la mentalidad de la era industrial sobre la producción y la comercialización de los productos, ahora el conocimiento y la información son las fuentes más importantes con las que puede contar una empresa. Antes de esta etapa la gestión en las organizaciones se había desarrollado en un entorno estable, sin embargo, el acceso a la información y los progresivos y permanentes cambios generados por la llamada revolución tecnológica y cuyo eje fundamental ha sido la innovación en todos los campos de la ciencia y en particular en las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), no solo han determinado cambios multidimensionales, sino que han dado origen a lo que ahora se conoce como economía del conocimiento, basada en un nuevo modelo cultural que ha impactado fuertemente en la estructura y dinámica de los procesos económicos, sociales y políticos, redefiniendo las formas de producir, vender, competir, educar y gestionar.

Este nuevo modelo económico se caracteriza por un ambiente de cambio permanente y está dirigido por el conocimiento, que se ha convertido en uno de los factores capaz de proveer a las organizaciones de las herramientas necesarias para afrontar el cambio. El conocimiento, al que se puede definir como combinación de experiencia, valores y de información almacenada en la mente de cada persona, de acuerdo con Davenport (2000) cuenta con las siguientes características:

- Es una capacidad humana, su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje.

- Se genera gracias a la experiencia y reflexión.
- Crea valor a medida que se transforma y transmite.
- Es intangible, se presenta únicamente cuando se necesita tomar alguna decisión o resolver un problema.
- Se autogenera; el uso del razonamiento puede generar mayor conocimiento.
- Se transmite formal e informalmente a través de educación formal o reuniones y prácticas comunes.

En la economía basada en el conocimiento, se considera al capital intelectual como su principal factor productivo; lo que significa que el saber se convierte en la clave para que las organizaciones generen ventajas competitivas que resulten sostenibles en el tiempo. En esta economía cobran mayor importancia los activos intangibles como capacidades, experiencias y mejores prácticas y que en conjunto se convierten en los creadores de valor y riqueza.

La rápida creación de conocimiento y la facilidad para acceder al mismo, son factores que están incrementando la eficiencia, la innovación y la calidad de los bienes y servicios. Aún cuando el conocimiento en cualquier etapa de la historia siempre ha tenido un papel fundamental en el desarrollo, lo nuevo en esta era, es la mayor rapidez con la que está siendo creado y transferido, más aún se le ha dado gran importancia a la producción de bienes y servicios transformando procesos no sólo económicos sino sociales. Actualmente la generación y explotación del conocimiento es el factor principal en la creación de riqueza, como considera Davenport (2000).

En este entorno altamente complejo y de difícil predicción, el futuro estará marcado por el cambio, por sus causas y sus efectos, las organizaciones deben de actuar más allá

de la administración tradicional, que en la actualidad es insuficiente y por lo tanto ineficiente, por lo que se deben buscar factores sustentables en el tiempo. Y son precisamente estos cambios los que no solo han impactado a la economía, sino también a las sociedades dando origen al término Sociedad del Conocimiento, que es un concepto más amplio que Sociedad de la Información, el cual hace referencia a la importancia creciente que la ciencia y tecnología tienen para la creación de riqueza y desarrollo económico y social a través de la transferencia y multiplicación de la capacidad de almacenamiento y difusión de los conocimientos.

El entorno de la era del conocimiento, tanto para las organizaciones productoras de bienes como para las generadoras de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una organización para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido actualmente en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

En términos generales, como lo consideran Roos, Dragonetti y Edvinsson (2001) para que las organizaciones sean más competitivas dependen cada vez más de las ventajas construidas a través de la aplicación del conocimiento en la innovación tecnológica y de su administración adecuada, superando las ventajas que puedan generarse gracias a la aplicación y aprovechamiento de factores como los recursos naturales.

### ***2.1.1. Conceptos de gestión del conocimiento***

Las organizaciones basadas en el conocimiento utilizan conceptos que podrían considerarse similares, y por la frecuencia de su utilización es importante tenerlos clarificados.

De acuerdo con Newman (1997), la gestión del conocimiento se compone de tres elementos sustanciales: la información o los datos, su sistematización y organización, con el objetivo principal de mejorar los indicadores de resultados. Para alcanzar la mejoría en los indicadores, las organizaciones aplican técnicas o utilizan herramientas informáticas de gestión del conocimiento que responden a enfoques y aproximaciones diferentes.

Es también Newman (1997) quien sostiene, que el control y monitorización solo produce datos, pero es el análisis de dichos datos realizado con técnicas estadísticas y su contextualización lo que realmente proporciona información. Cuando finalmente la información es interpretada, esta se transforma en conocimiento útil.

Los datos, como definen Davenport y Prusak (1998), *“son un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos, los que presentes en un contexto organizacional, son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones”* (p.4). Los datos son en sí la base de la pirámide del conocimiento. A su vez la información es el conjunto de datos organizados y analizados en un contexto determinado y traídos al conocimiento de una persona o del público. El significado de la información depende de la utilidad que esta incorpore y de la percepción y la necesidad de quien la reciba.

Así mismo el conocimiento, es el que se llega a crear y a valorar a partir de la información significativa, mediante la suma de experiencias, comunicación e inferencia. La capacidad de interpretar los datos es lo que provoca que la información se convierta en conocimiento. Y el conocimiento ocurre a partir de las personas y también entre ellas. Estando el conocimiento ligado a los seres humanos, resulta complejo administrarlo, transferirlo y compartirlo.

Son también Davenport y Prusak (1998) quienes definen el conocimiento como *“una mezcla fluida de experiencia enmarcada por valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar experiencias e información”* (p.5). Spender (2001) considera que la extensión y contextualización transforman al conocimiento en un bien público, y las características que le permiten ser comprado y vendido lo convierten en un bien privado.

Unos años antes Nonaka y Takeuchi (1997) habían clasificado el conocimiento en dos tipos: el primero como conocimiento explícito que representa un conocimiento codificado, sistemático, objetivo y racional, transferible a través del lenguaje formal y que puede ser expresado con palabras, números, formulas, entre otros. El segundo lo definieron como conocimiento tácito, el cual es exponente de un conocimiento personal, no articulado, implícito, difícil de formalizar y comunicar y que puede estar compuesto por ideas, valores, habilidades, destrezas, experiencias, tradiciones y cultura y que la persona, comunidad, organización o país tiene incorporado o almacenado en su mente y es difícil de explicar. Cuando los conocimientos tácitos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimientos en acción.

Sveiby (1998) a través del concepto de competencias establece una descripción más práctica del conocimiento en el contexto empresarial, incorporando el conocimiento real, las habilidades, la experiencia, así como los juicios de valor y la importancia de las redes sociales. Para Sveiby (1998) el conocimiento organizacional puede ser estático y dinámico, requiere ser creado, diseminado y asimilado por la organización, posibilitando la innovación y la mejora de los productos o servicios.

Tissen, Abdriessen y Lekanne (2000) dividen la gestión del conocimiento en: Gestión funcional del conocimiento cuyo objetivo principal es conectar a las personas,

con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento. Gestión estratégica del conocimiento que establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una organización con su estrategia empresarial. La organización debe de estar preparada para el cambio constante, ya que su función es poner el conocimiento a trabajar, como herramienta, como proceso, como producto, en el diseño del trabajo y en el conocimiento mismo.

La gestión del conocimiento de acuerdo con Sanguino (2003) refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y con otros agentes relacionados.

### ***2.1.2. Ciclo de conversión del conocimiento***

Con base en los trabajos de Polanyi (1996) Nonaka y Takeuchi (1999) proponen que para la creación de conocimiento organizacional es necesario primeramente el conocimiento tácito de los miembros de la organización y la organización requiere a su vez movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo. Nonaka y Takeuchi (1999) no consideran el conocimiento tácito y el conocimiento explícito como mutuamente excluyentes, sino como conocimientos que pueden ser complementarios. *“Para que sucedan los procesos de movilización y ampliación de conocimiento debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito. Esta integración es lo que recibe el nombre de conversión del conocimiento”* (p.59).

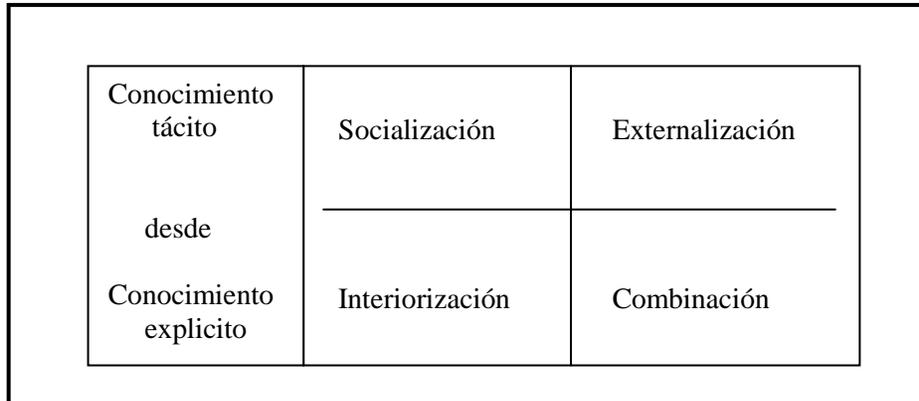
Dos conjuntos de actividades impulsan el proceso de ampliación de conocimientos: convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito y mover el conocimiento del nivel individual al colectivo de la organización y entre los niveles de la organización. De esta forma *“el proceso crece como una espiral entre el conocimiento tácito y explícito y se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización”* (p.61).

Para poder transmitir el conocimiento tácito es necesario sustraerlo del contexto original y formalizarlo con lo que se genera un “ciclo de conversión” que Nonaka y Takeuchi (1999) describen en cuatro procesos:

- La socialización: es el proceso de adquisición de conocimiento de tácito a tácito a través de intercambio de experiencias. Como el que aprende un oficio a través de la observación, la imitación y la práctica, o como lo hacen los trabajadores de una empresa que adquieren nuevas habilidades en la formación en el trabajo.
- Externalización: se refiere al proceso de convertir el conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de abstracciones, metáforas, analogías o modelos. La externalización del conocimiento tácito se considera el conocimiento por excelencia y este es más frecuente durante la fase de creación de un concepto o en el desarrollo de nuevos productos. El dialogo o la reflexión colectiva también puede desencadenar la externalización.
- La combinación: es el proceso de creación de conocimiento explícito, al reunir conocimiento explícito de diferentes fuentes. Así los individuos intercambian y combinan sus conocimientos explícitos a través de diferentes medios: conversaciones telefónicas, reuniones, notas, entre otros. La información existente en base de datos electrónicas se puede clasificar, cotejar y ordenar en una serie de formas para producir nuevos conocimientos explícitos.
- Internalización: en este proceso se incorpora el conocimiento explícito como conocimiento tácito, es la internalización de la experiencia adquirida a través de los otros modos de creación de conocimientos en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. Si el conocimiento es capturado en documentos

o transmitido en forma de historias, de manera que las personas pueden re-experimentar indirectamente la experiencia de otros, se facilita la internalización como se muestra en la figura 2.1.

*Figura 2.1.* Formas de conversión del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999 p. 69)

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización haciendo viable la creación de conocimiento de la organización. Los contenidos generados de las cuatro formas de conversión interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

Las organizaciones son las responsables de facilitar las condiciones que permitan un ambiente favorable para las actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual.

### ***2.1.3. Etapas del proceso de conocimiento***

Para Davenport y Prusak (1998) el proceso de conocimiento se divide en tres etapas: Generación del conocimiento, codificación del conocimiento y transferencia del conocimiento. La generación del conocimiento es el proceso por el cual ampliamos la

cantidad y calidad de los conocimientos y se puede llevar a cabo a través de una serie de procesos que incluyen la lectura, la escritura, conferencias o realización de trabajo en equipo entre otros. El objetivo de la codificación es colocar al conocimiento en una forma organizada, legible y entendible, para que pueda ser utilizado por todas las personas. Los conocimientos explícitos son codificados con mayor facilidad, por su complejidad la codificación del conocimiento tácito no siempre es posible.

La difusión del conocimiento consiste en compartir esquemas mediante un proceso de interacción, de colaboración y de enfrentar retos en los que se comparten conocimientos cuyo objetivo es ampliar o mejorar el valor y la calidad del contenido. La transferencia del conocimiento puede realizarse por medios formales e informales. Davenport y Prusak (1998) consideran que los medios informales pueden darse a través del intercambio espontáneo y no estructurado de conocimientos y los formales pueden ser las tutorías, la instalación de herramientas tecnológicas para transferencia de conocimientos y elaboración de mapas de conocimientos.

El incremento del acervo de conocimientos, como parte de la generación del conocimiento de la organización puede darse a través de la adquisición mediante la contratación de personas, la compra de otra organización o la contratación de conocimientos externos. Las organizaciones también pueden dedicar recursos a la generación de conocimiento mediante el establecimiento de unidades que realizan investigación y desarrollo. La generación de conocimientos a través de la fusión puede ocurrir cuando los individuos y grupos diversos con diferentes especialidades trabajan conjuntamente en un proyecto o problema. La adaptación tiene lugar cuando la organización responde a las nuevas condiciones en su entorno exterior.

La generación del conocimiento también surge del resultado de la adaptación a las modificaciones económicas, tecnológicas, de la competencia, pero principalmente de que los trabajadores puedan adquirir nuevos conocimientos de manera rápida y que tengan apertura para aprender nuevas habilidades. Otra posibilidad de generar conocimiento es a través de las redes de personas de una organización que comparte intereses comunes de trabajo, se enfrentan a problemas de trabajo común y están motivados para intercambiar sus conocimientos. Las organizaciones pueden tratar de formalizar redes auto organizadas.

Davenport y Prusak (1998) sugieren cuatro principios, que deben guiar la codificación del conocimiento organizacional:

1. Los administradores deben decidir para qué objetivos de negocios van a servir los conocimientos codificados.
2. Los directivos deben ser capaces de identificar que los conocimientos existentes estén en las formas adecuadas para alcanzar los objetivos definidos.
3. Los administradores del conocimiento deben evaluar los conocimientos de utilidad y conveniencia de la codificación.
4. Los codificadores deben identificar un medio apropiado para la codificación y distribución.

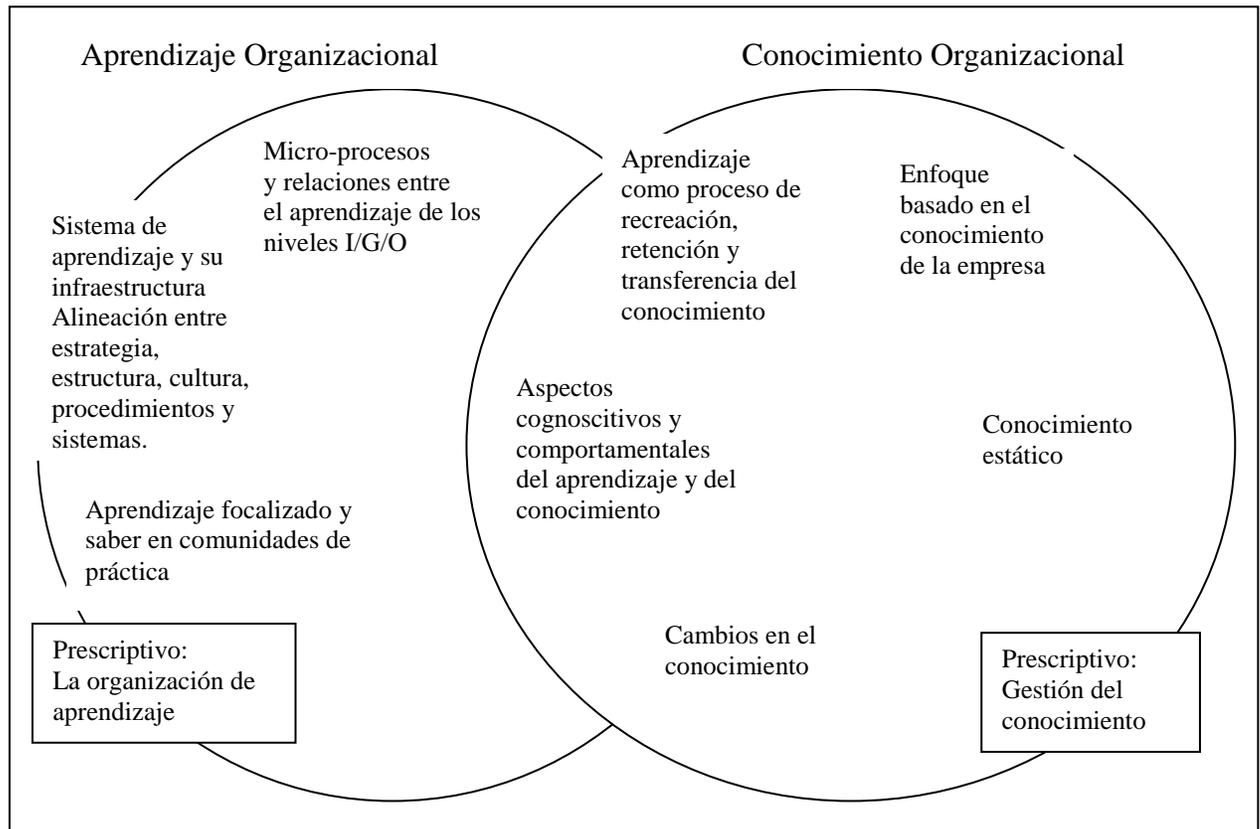
El reto consiste en poder codificar los conocimientos y dejar intactos sus atributos particulares, poniendo el lugar de las estructuras de codificación para que pueda cambiar a la velocidad y flexibilidad del conocimiento mismo.

Gran parte de la transferencia de conocimientos se produce a través de conversaciones personales, por lo que los espacios como salas de charla o cafeterías se convierten en escenarios importantes para el intercambio de información. Davenport y

Prusak (1998) consideran que el intercambio de conocimientos entre las personas y grupos en una organización puede ser la tarea más difícil en la gestión del conocimiento, ya que éste se encuentra estrechamente relacionado con la cultura de la organización e identifican siete barreras para el intercambio de conocimientos entre las personas: las diferentes culturas, vocabularios y marcos de referencia, la falta de confianza, falta de tiempo, la ausencia de lugares de reunión, falta de capacidad de absorción de quienes pueden recibir el conocimiento, la creencia de que el conocimiento es prerrogativa de alguien en particular y la intolerancia por los errores.

El aprendizaje y el conocimiento se complementan, asumiendo al conocimiento como contenido del proceso de aprendizaje. Suñe (2004) presenta un marco integrador entre ambos campos como se muestra en la figura 2.2.

*Figura.2.2. Integración del aprendizaje y del conocimiento organizacional*



Los equipos directivos de las organizaciones deberán tener tres prácticas sistemáticas: el mejoramiento continuo de la organización, aprender a explotar su conocimiento, lo que significa desarrollar la nueva generación de la aplicación de sus resultados exitosos y por último las organizaciones deben de aprender a innovar y la innovación deberá ser organizada como un proceso sistemático.

#### ***2.1.4. Aprendizaje organizacional***

Ya a principios de los 90 Senge (1992) consideraba que la clave para la supervivencia de las empresas está en convertirse en organizaciones de aprendizaje, es decir, convertirse en sistemas donde tiene lugar un proceso de aprendizaje continuo e ininterrumpido en el que se incluyen todas las partes del propio sistema. Para conseguir este objetivo, las organizaciones requieren dominar cinco capacidades individuales:

1. La capacidad de crear una visión compartida.
2. La capacidad de compartir conocimiento y así aprender como un equipo.
3. La capacidad de desarrollar un dominio, una variable conductista que estimule a los miembros de la organización en la búsqueda de un mayor conocimiento.
4. La capacidad de obtener, evaluar y cambiar los modelos mentales de los miembros de la organización.
5. Un sistema de pensamiento, es decir, la capacidad de ver los acontecimientos no como una cadena lineal sino como una red interconectada, con sus características cíclicas y sistemáticas.

La disciplina más importante, es el sistema de pensamiento, sin él una compañía siempre estará expuesta a consecuencias imprevistas en todas sus acciones. En conclusión una organización inteligente o que aprende deberá tener capacidad de

respuesta y adaptación, con facultad para actuar en la emergencia y evolucionar, con capacidad de memorización y de incorporar rutinas en un espacio evolutivo.

Senge citado por French y Zawacki (2007) describió a las organizaciones como lugares “*donde la gente expande continuamente su capacidad de lograr los resultados que en realidad desean, donde se nutren patrones nuevos y expansivos de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde las personas continuamente aprenden a aprender juntas*” (p. 238).

French y Zawacki (2007) proponen la siguiente definición: “*Una organización que aprende es aquella que es capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y aportaciones*” (p. 239). Esta definición parte de las ideas nuevas como elemento esencial en el aprendizaje organizacional, ya que son las que desencadenan la mejora organizacional, pero es fundamental trasladar las ideas y conocimientos nuevos en nuevas formas de comportamiento. Como lo establecen French y Zawacki (2007) las organizaciones que aprenden son competentes en cinco actividades principales:

1. Solución sistemática de problemas. Esta actividad se apoya en la filosofía y métodos del impulso a la calidad. Este punto incluye confiar en el método científico para la solución de problemas, insistir en datos para la toma de decisiones y utilizar herramientas de estadística simple para organizar los datos y extraer inferencias. La exactitud y precisión son esenciales para el aprendizaje; por lo que es importante que los trabajadores adquieran un pensamiento disciplinado y sean capaces de cuidar los detalles de cada proceso.
2. Experimentación. Esta actividad incluye la búsqueda sistemática y la realización de pruebas del conocimiento nuevo. Por lo general la experimentación está motivada

por la oportunidad y la visualización de la expansión de horizontes, no por las dificultades. La experimentación toma dos formas principales: la experimentación de proyectos en curso y la de proyectos de demostración.

3. Aprender de las experiencias pasadas. Las organizaciones deben revisar sus éxitos y sus fracasos, evaluarlos en forma sistemática y registrar las lecciones, facilitando la accesibilidad a los empleados. French y Zawacki (2007) consideran que un fracaso productivo es el que genera conocimiento y comprensión y por lo tanto, es un aporte a la sabiduría común de la organización.
4. Aprender de los demás. Esto implica una investigación continua y una experiencia de aprendizaje que asegura que las mejores prácticas son cubiertas, analizadas, adoptadas e implementadas. Los mayores beneficios, provienen de estudiar las prácticas, la forma en que se hace el trabajo, más que los resultados. Independientemente de la fuente de ideas externas, el aprendizaje solo podrá ocurrir, cuando existe un ambiente receptivo.
5. Transferencia del conocimiento. El conocimiento debe ser difundido con rapidez y en forma eficiente a lo largo de la organización. Las ideas provocan un efecto máximo solo cuando son compartidas en forma amplia, más que cuando se retienen en pocas personas.

Para French y Zawacki (2007) es importante medir el aprendizaje y proponen para ello la “*llamada curva de media vida*” (p.248), desarrollada originalmente por Analog Devices como una forma de comparar las tasas de mejora interna. La curva de media vida mide el tiempo que se emplea para lograr una mejora de 50% en una medición de desempeño específica. Cuando se representa en forma gráfica, la medición de desempeño se grafica en forma horizontal. Los descensos más profundos representan un

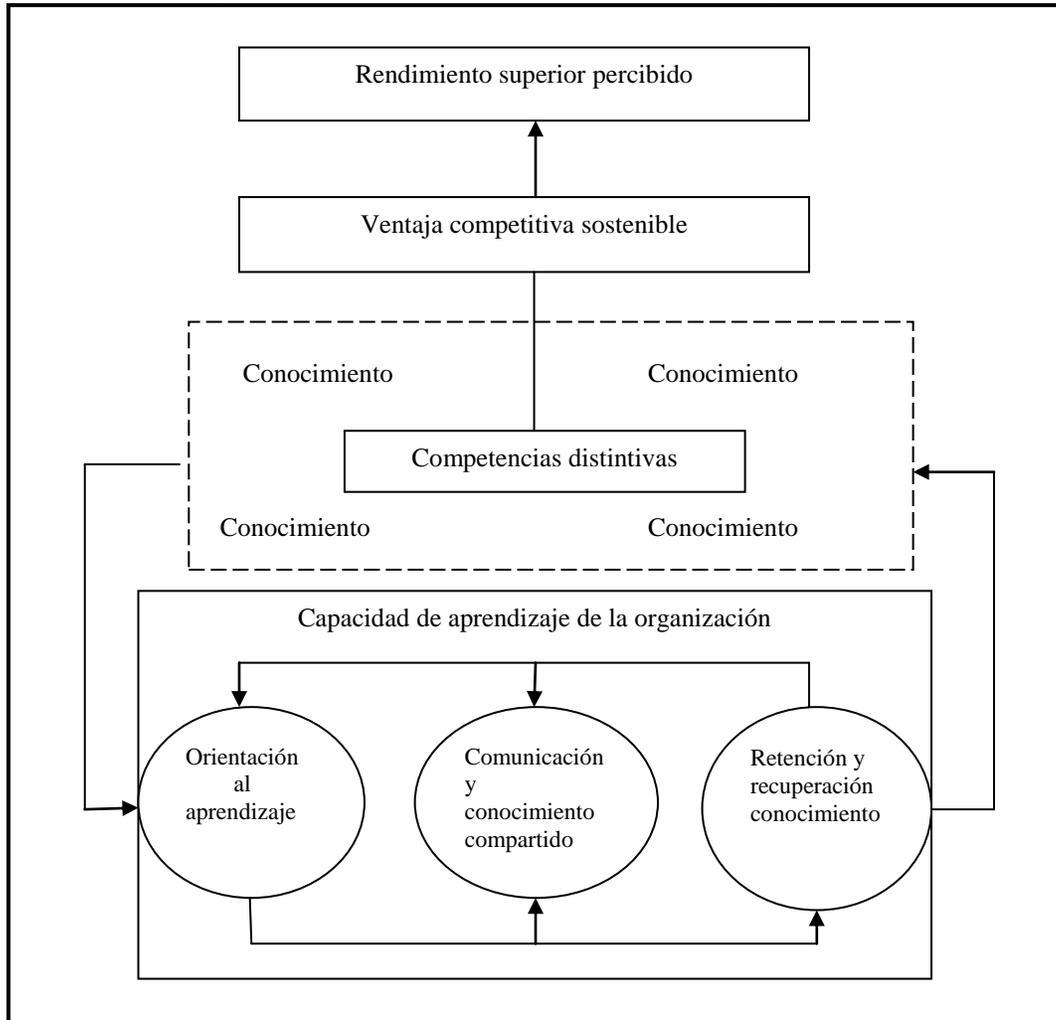
aprendizaje más rápido. Sin embargo la curva de media vida se enfoca solo en resultados, por lo que es poco probable que capte cualquier aprendizaje a corto plazo que haya ocurrido, por lo que se requiere un marco de referencia más completo para que se pueda identificar el progreso.

French y Zawacki (2007) plantean el seguimiento del aprendizaje organizacional a través de tres etapas que se superponen. La primera etapa es cognitiva, en la que los miembros de la organización son expuestos a ideas nuevas, expanden su conocimiento y comienzan a pensar en forma diferente. La segunda etapa es conductual, en esta los empleados aceptan en forma consciente nuevos conocimientos y alteran su comportamiento. La tercera etapa es la mejora del desempeño con cambios en el comportamiento que llevan a mejoras medibles en resultados como: calidad superior, mejor disposición, aumento en la participación de mercado. Debido a que los cambios cognitivos y conductuales preceden a las mejoras de desempeño, French y Zawacki (2007) proponen que la realización de las auditorías de aprendizaje completas deben incluir las tres etapas.

El concepto de organizaciones inteligentes o de organizaciones que aprenden está ligado a la definición de gestión del conocimiento. De acuerdo con Roos, Dragonetti, Edvinsson (2001), una compañía puede desarrollar el conocimiento de dos maneras: a través de la compra de éste o de su desarrollo interno. Sin embargo, la mayor parte de la atención de la información se establece en el desarrollo interno del conocimiento, a través de la investigación y el desarrollo o del adiestramiento; a esto obedece la importancia de que los directivos se conviertan en líderes creando un objetivo compartido que pueda enfocar y guiar a la organización. Su tarea como líderes también implica construir el mejor ambiente y actitud para la creación y difusión del

conocimiento. Según Roos, Dragonetti, Edvinsson (2001) “*solamente la confianza puede hacer que el conocimiento fluya dentro de la compañía, generando un mundo de experiencias compartidas*” (p.37). Como se muestra en la figura 2.3.

Figura 2.3. Aprendizaje organizacional y rendimiento superior percibido



Fuente: Cardona 2006 p.68

La aplicación del conocimiento es el objetivo más importante de cualquier directivo, cuando crea valor desde el conocimiento acumulado en la organización, aumentando la posición financiera de la empresa. La aplicación también crea destreza o conocimiento práctico y la capacidad para aplicar el conocimiento teórico, así como las destrezas del oficio y las disposiciones prácticas. El aprendizaje, el conocimiento compartido y el

pensamiento lateral, son habilidades fundamentales que necesita la organización para crear lo máximo posible a partir de sus propias experiencias. Las metahabilidades regulan entre otras cosas la transformación de aprendizaje potencial en aprendizaje real.

El aprendizaje de las organizaciones como lo refieren Castañeda y Fernández (2007) es un proceso de adquisición y transferencia de conocimientos que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Y al mismo tiempo este aprendizaje requiere de tres condiciones: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional y la transferencia de información que se convierte en conocimiento.

## **2.2. La administración estratégica aplicada a las organizaciones basadas en el conocimiento**

Para cualquier organización, conseguir posicionarse en un entorno globalizado debe ser uno de sus objetivos principales y para esto es necesario tener una serie de recursos, aparte de una buena administración, debe ser flexible, producir con calidad y sobretodo ser innovador. Entre los recursos con los que debe contar se encuentran los *intangibles* que constituyen un objetivo estratégico para las organizaciones, que necesariamente se han de sustentar en personas, medios y tecnologías y que deben ser gestionados estratégicamente. Para Méndez (citado por Roos, Dragonetti y Edvinsson 2001), en esta nueva realidad el factor humano impera en las organizaciones y es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o interferir.

Las organizaciones que lideran los distintos sectores de actividad son las que adoptan como visión estratégica la necesidad de actuar antes y mejor que las demás, en este contexto el conocimiento se transforma en un aprendizaje continuo que es vital para el funcionamiento sustentable de las organizaciones, por lo que la gestión del

conocimiento es un tema estratégico que se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores a utilizar la información y a su vez acceder a nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores. En conclusión la gestión del conocimiento es un tema estratégico que les permite a las organizaciones la generación o creación de valor.

Kaplan y Norton (2002) consideran que para las organizaciones la capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí, incluso que la ejecución de la estrategia puede ser más importante que la buena visión. Consideran que en la actualidad las oportunidades de crear valor pasaron de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento generado por los activos intangibles de la organización y la aplicación de la estrategia requiere, que todos los empleados, las unidades de negocio y apoyo estén alineadas y vinculadas a la estrategia, la cual debe ser un proceso continuo y participativo.

En términos generales se puede hablar de la existencia dentro de la administración del conocimiento de métodos o técnicas para implantar estrategias de negocio basadas en el conocimiento. De acuerdo con Davenport y Prusak (1998) la administración del conocimiento es la tarea de reconocer un activo humano en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas de cuyas decisiones depende la empresa.

Ya a finales de los 90s Davenport y Prusak (1998), consideraban como un hecho aceptado que en los mercados financieros los activos reales por sí solos, no explican el valor para el mercado de una compañía y que son los intangibles los que proporcionan

un sobrevalor a la misma y justifican, en su mayor parte, que se acepte un valor superior al valor contable de los libros. El planteamiento estratégico supone considerar la necesidad de medir los intangibles de una forma sistematizada, con planteamientos causa-efecto en relación con los objetivos y planes de actuación que permitan hacer operativa la estrategia de la organización.

### ***2.2.1. Principios de la administración estratégica***

Un sistema de gestión diseñado para administrar la estrategia de acuerdo con Kaplan y Norton (2002) debe tener tres dimensiones:

La estrategia que debe ser el punto principal de la agenda de la organización; el enfoque que permita que cada recurso y cada actividad de la organización quede alineado con la estrategia.

La organización que proporcione la lógica para establecer nuevos vínculos entre las unidades de negocio, servicios compartidos y empleados. Aunque cada organización tiene formas diferentes de enfrentar sus retos de acuerdo con Kaplan y Norton (2002) hay cinco principios comunes:

1. Traducir la estrategia a términos operativos: en este principio las empresas deben capitalizar los activos tangibles e intangibles que ya existen en su organización y combinarlos para crear propuestas de valor a largo plazo para sus clientes y los segmentos del mercado.
2. Alinear la organización con la estrategia, ya que es de suma importancia que las estrategias individuales, las de las unidades de negocio o departamentos especializados deben estar conectadas e integradas. La empresa debe definir las conexiones que espera que creen sinergia y asegurarse de que realmente estén vinculadas, lo que se puede lograr cuando los directivos sustituyen las estructuras

formales de información con temas y prioridades estratégicas que lleven el mensaje de éstas a todas las unidades de la organización.

3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos los que conforman la organización. En este principio se requiere que se comuniquen la totalidad de la estrategia desde los mandos directivos a los operativos y formar a los empleados en todos los niveles de la organización con respecto a los componentes estratégicos fundamentales, lo que permitirá que la estrategia se transforme realmente en el trabajo diario de todos los empleados, ya que de esta forma lo entienden y pueden aplicarlo.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo, en este principio las organizaciones deben vincular la estrategia con el proceso presupuestario, llevar a cabo reuniones directivas periódicas para revisar la estrategia y desarrollar un proceso para aprender y adoptar la estrategia, esto último permite a los directivos de las organizaciones utilizar las ideas y el conocimiento que se genera dentro de la organización para adaptar la estrategia en cada momento.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos, lo que requiere que el equipo directivo lidere el proceso enérgicamente, ya que de lo contrario la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados de valor se puede perder.

La movilización de las organizaciones debe servir para visualizar la necesidad de cambio en ellas. Kotter (citado por Kaplan y Norton 2002) describe el cambio transformacional con tres acciones a cargo de los directivos: el establecimiento de una sensación de urgencia, la creación del equipo que servirá de guía y desarrollo de una visión y una estrategia. Por lo que la primera tarea de los líderes de una organización que quiere basar su administración en la estrategia es hacer que la necesidad de cambiar sea

muy clara para todos, una vez que se ha iniciado el proceso de cambio es importante establecer un proceso de gobernabilidad para guiar la transición; la creación de equipos de estrategia, las reuniones y comunicaciones abiertas serán componentes de la gobernabilidad en la transición. Y los directivos deben consolidar el progreso y reforzar los cambios en las oportunidades y amenazas. Las empresas que quieren basarse en la estrategia, Kaplan y Norton (2002) consideran que deben utilizar el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión.

### ***2.2.2. Capital intelectual y conocimiento***

Para Ross, Dragonetti y Edvinsson (2001) el conocimiento, es por esencia, personal y se manifiesta, valoriza, recrea y regenera en el ámbito de la interacción; la visión ampliada de la gestión del conocimiento se centra en la gestión de los factores activadores de la capacidad para la acción de las personas, de la creatividad y de la innovación. Los antecedentes del concepto de capital intelectual se pueden encontrar en el capital o activo intangible, el cual no aparece contabilizado en el balance de la empresa, pero que genera valor o lo generará en el futuro. El concepto de capital intelectual, se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial y surge como respuesta a un interés por explicar las diferencias en los métodos de valoración de las organizaciones: valor de mercado, valor en libros y posteriormente como explicación, aplicación y aprovechamiento de las nuevas realidades del mundo actual.

De acuerdo con Edvinsson y Malone (2001) el capital intelectual es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración. A continuación se presentan algunas definiciones que algunos autores han citado.

Mantilla (2004), define el capital intelectual como “*conjunto de sistemas y procesos conformado por capital humano, capital estructural y capital relacional orientados a la producción y participación de conocimiento en función de objetivos estratégicos de la organización*” (p.12)

De acuerdo con Edvinsson y Malone (2001), el capital intelectual “*es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado*” (p.22).

Para Edvinsson y Malone (2001) en el modelo de la multinacional de Seguros Sueca Skandia, pionera en la medición de activos intangibles, el capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado y divide el valor de mercado en capital financiero y capital intelectual y éste a su vez lo divide en capital humano en el que se incluye el conocimiento emocional y el conocimiento operativo de los miembros de la organización y el capital estructural, en este último se incluye el capital de clientes y el capital organizativo que representan el foco externo y el interno respectivamente. El capital organizativo a su vez consiste en el capital de innovación y el capital de trámite; el capital de innovación es lo que crea el éxito en el futuro: es la fuente de renovación de toda la organización e incluye los activos intelectuales y la propiedad intelectual. El capital de trámite es la suma de los conocimientos técnicos que se formalizan dentro de la compañía.

### *Capital Humano*

El capital humano es el valor de lo que los individuos pueden producir, tanto individual como colectivamente y está vinculado con las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas profesionales), con la capacidad de innovar y mejorar, así como con el

compromiso y motivación (dedicación y calidad en la actuación). En suma el capital humano en la gestión del conocimiento está estrechamente relacionado con el compromiso y se centra en los siguientes aspectos:

Las competencias que se concretan en: gestión de la formación, que considera la cantidad de adiestramiento, la aplicabilidad y el acceso a la formación y la gestión para la definición y difusión de competencias para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos. La capacidad de innovar y mejorar que se concreta en: gestión de la colaboración, de la diversidad, del aprendizaje, de la iniciativa y creatividad y gestión del cambio. El compromiso y la motivación que se concretan en: la gestión participativa que abarca la interiorización y compromiso con el proyecto, la gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación, la gestión de la comunicación interna y del clima laboral y por último la gestión del cumplimiento.

#### *Capital estructural*

Es el valor del conocimiento clave sistematizado, empaquetado, difundido y accesible, conformado por los procesos, medios, infraestructura, tecnología, sistemas, controles, entre otros, que posibilitan la creación de valor. Edvinsson y Malone (2001) separan al capital estructural, por un lado en capital de innovación que comprende la renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual, así como los talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios, por otro lado en capital proceso que comprende los procesos de trabajo técnicas y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de producción o la prestación de servicios.

El modelo de gestión con relación al capital estructural se centra en los siguientes aspectos:

1. La infraestructura de relación con el cliente que abarca: el despliegue de redes comerciales y canales de autoservicio y complementarios y la localización y capacidad de atención de los canales.
2. Las tecnologías y la calidad de los procesos, que incluyen: el despliegue tecnológico en cantidad, modernidad, capacidad y adaptación al usuario, las tecnologías de producto, la gestión de la arquitectura de la información, las certificaciones ISO, las auditorías y sus resultados.
3. La organización y los sistemas de dirección y gestión, que se concretan en: la actualización de las estructuras organizativas como funciones y organigramas entre otros, los sistemas de información de gestión y los resultados de la función de auditoría.

#### *Capital relacional*

Se refiere al conocimiento del entorno que forma la relación de la organización con el exterior ( base y valor de marca), es el valor de la base de clientes, de la capacidad de mantener la relación entre ellos y de su potencial y el valor referido a otros agentes del entorno como los proveedores y las autoridades entre otros. Edvinsson y Malone (2001) separan al capital relacional en: capital comercial y capital comunicacional. El capital comercial es el que se centra en las relaciones con clientes y proveedores y en el conocimiento del grado de satisfacción de éstos; el capital, comunicacional es el relacionado con actividades de comunicación con el exterior dentro de las actividades de marketing.

El modelo de gestión del capital relacional se centra en los siguientes aspectos: Lealtad y vinculación, que incluye: gestión de la calidad interna y percibida por el cliente, gestión de la relación con los clientes, cuotas de mercado y cuotas de clientes y gestión de marca.

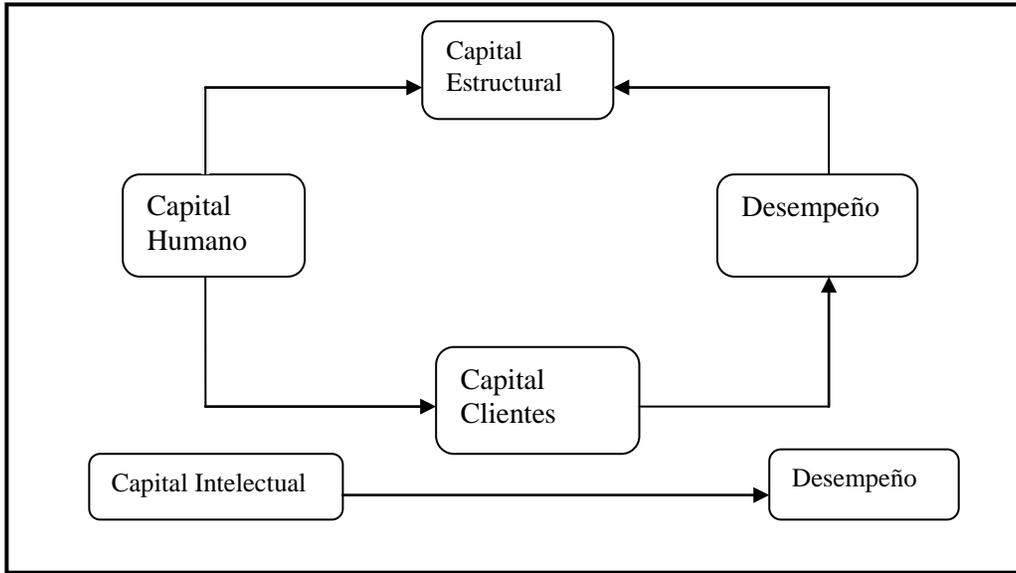
Intensidad, colaboración y conectividad que se concreta en: la gestión de canales individuales e integradamente, gestión de convenios con clientes institucionales, gestión de la imagen corporativa, gestión de relaciones con la sociedad y gestión de alianzas estratégicas.

### ***2.2.3. Modelos para la gestión del capital intelectual***

Debido a que el capital intelectual se ha convertido en fuente de creación de valor dentro de las organizaciones, es indispensable gestionar, medir y controlar cada uno de sus aspectos. Es así como surgen diferentes modelos para la gestión del capital intelectual que han evolucionado con el paso del tiempo. Cada uno de ellos brinda una alternativa para cada negocio.

Modelo de la Universidad de Western Ontario, Bontis (2001). Con este modelo los resultados del negocio están determinados por el nivel y la evolución de un sistema de bloques de capital intelectual interconectados. De este modo el capital humano influye sobre el capital de clientes y estructural. La figura 2.4. muestra las relaciones de causalidad que representa este modelo.

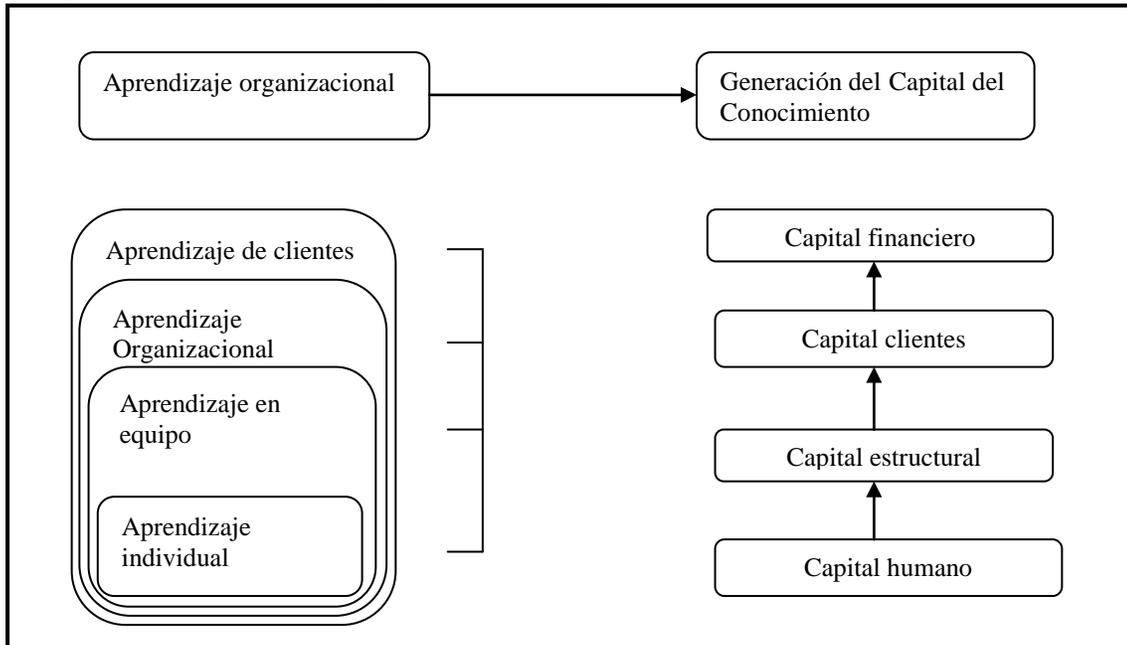
Figura 2.4. Modelo Western Ontario



Fuente: Bontis (2001, p 17)

Modelo Canadian Imperial Bank. Este modelo implantado por Hubert Saint-Onge y al que hace referencia Mantilla (2004) en su libro *Capital intelectual y contabilidad del conocimiento*, presenta al capital intelectual en función del aprendizaje organizacional. Realiza un estudio del conocimiento explícito y del conocimiento tácito para cada uno de los componentes del capital intelectual. El aprendizaje de la empresa se analiza a nivel individual, equipo, organizacional y clientes. Su propósito es crear capital de conocimiento; la figura 2.5. describe este modelo:

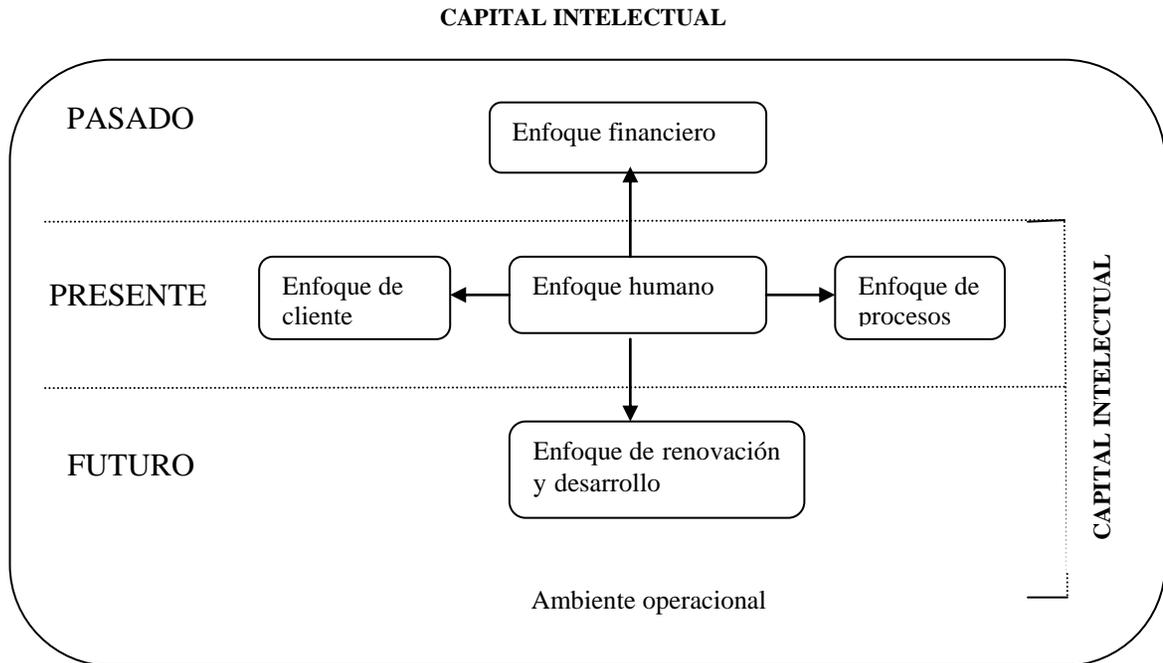
Figura 2.5. Modelo Saint Onge del Canadian Imperial Bank



Fuente: Mantilla (2004, p.149)

Modelo navigator también conocido como Skandia, debido a su implantación en la empresa de seguros sueca del mismo nombre. El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por dos capitales: financiero e intelectual. Divide a éste último en: capital humano y capital estructural; a su vez integra a los clientes, los procesos y la capacidad de innovación, dentro del capital estructural. Este modelo se estructura a través de áreas de enfoque financiero, enfoque clientes, enfoque procesos, enfoque de renovación y desarrollo y por último enfoque humano. El objetivo es trasladar la gestión de indicadores desde el pasado hasta el futuro como lo enuncian Edvinsson y Malone (2001), este modelo está representado en la figura 2.6.

Figura 2.6. Modelo Navigator Skandia de capital intelectual

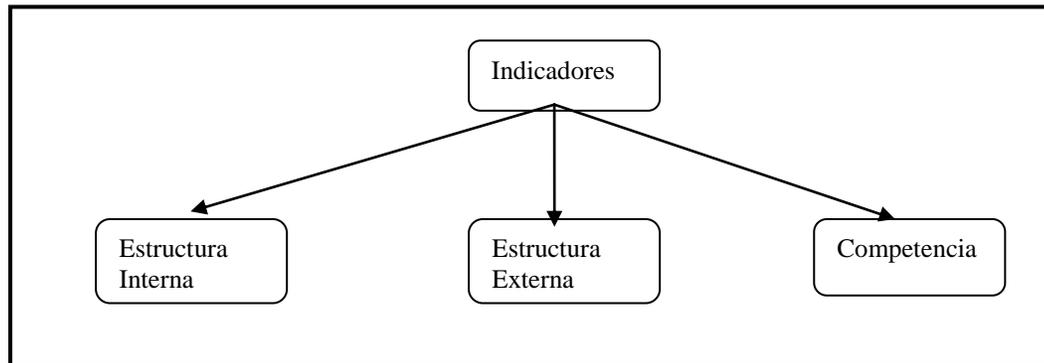


Fuente: Edvinsson et al, (2001, p.321)

Monitor de activos intangibles Sveiby (1998): este modelo se enfoca en la medición y gestión de los activos intangibles de la organización, los cuales se clasifican en tres bloques: estructura interna, estructura externa y competencias (figura 2.6). Sveiby(1998) considera que el principal activo intangible se encuentra en el bloque de competencias. Este modelo mide el desarrollo de cada bloque mediante indicadores de crecimiento e innovación, eficiencia y estabilidad. Como se muestra en la figura 2.7. propone tres indicadores dentro de cada una de las áreas:

- Indicadores de crecimiento e innovación: proyectan el futuro de la organización.
- Indicadores de eficiencia: informan hasta donde los intangibles son productivos.
- Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos a la empresa.

Figura 2.7 Monitor de activos intangibles



Fuente: Sveiby (1997, p.165)

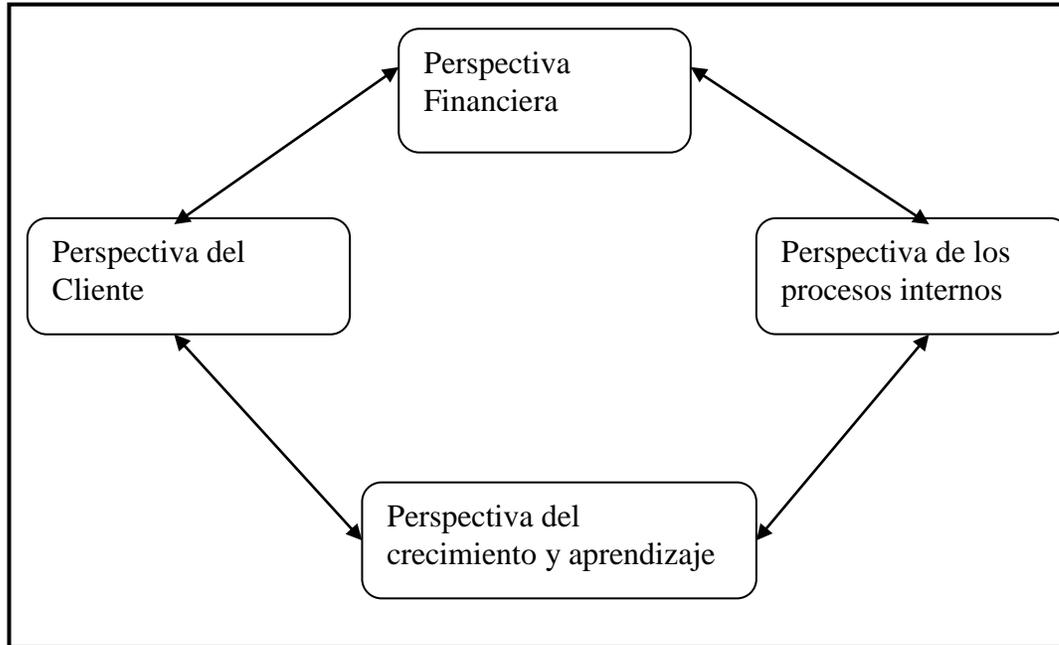
Technology Broker, Brooking (1997). Este modelo otorga mayor importancia a las cuestiones cualitativas que cuantitativas. Clasifica los componentes del capital intelectual en cuatro categorías:

- Activos de mercado que son los que otorgan una ventaja competitiva en el mercado
- Activos humanos como educación, formación profesional, liderazgo, etc.
- Activos de propiedad intelectual, estos es el valor adicional que da a la empresa la exclusividad de la explotación del activo intangible, como, las patentes o derechos de diseño.
- Activos de infraestructura que son las tecnologías, los métodos y los procesos que permiten que la organización siga en marcha.

Balanced Bussines ScoreCard o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997): es un modelo de dirección estratégica que permite la adaptación continua de la estrategia de la empresa a los cambios detectados en los entornos tecnológico, competitivo y de mercado. Reduce el exceso de información y vincula las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo. El conjunto de indicadores del cuadro de mando integral relaciona la estrategia de la empresa desde cuatro perspectivas: la

financiera, la de clientes, los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, representado en la figura 2.8.

Figura 2.8 Modelo del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1997, p. 9)

### 2.3. Cuadro de mando integral

El antecedente de Cuadro de Mando Integral (CMI) según Suizer citado por López Viñegla (2001) se origina del término francófono “Tableau de Bord”, que en su traducción literal, significa tablero de mandos o cuadro de instrumentos; el concepto de cuadro de mando de la empresa aparece en Estados Unidos, alrededor de 1948 y es a partir de los años 80 cuando el cuadro de mando pasa a ser una idea académica. Kaplan y Norton (2002) comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó el estudio La Medición de los Resultados en la Empresa del Futuro, la motivación de este estudio surgió de la creencia de que los enfoques sobre la medición de la actuación, que dependen de las valoraciones de la contabilidad financiera, eran obsoletos y obstaculizaban la habilidad y capacidad de las

organizaciones para la creación de valor económico. Kaplan y Norton (2002) resumieron sus descubrimientos en un primer artículo: “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (1992). Posteriormente en un segundo artículo, en la misma revista describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: “Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”, publicado en 1993, Kaplan y Norton (2002). Y es a partir de estas publicaciones que los directivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes, no solo para clarificar y comunicar la estrategia, sino para gestionarla también. De esta forma el cuadro de mando evolucionó de un sistema de indicadores a un sistema de gestión central.

### ***2.3.1. Concepto de Cuadro de Mando Integral***

Kaplan y Norton (1996) definieron el concepto de CMI como: “*Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores*” (p.10). El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, Kaplan y Norton introdujeron tres categorías adicionales a la perspectiva financiera, que resaltan aspectos no financieros. Estas son: la satisfacción del cliente, el proceso interno del negocio y el aprendizaje y crecimiento, como medidores del funcionamiento presente y futuro de la compañía.

Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos, pero el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI de acuerdo con Kaplan y Norton (1997) es un elemento de apoyo indiscutible en

el proceso de toma de decisiones, proporciona a los directivos una visión completa de la organización y puede utilizarse para clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, adelantar tendencias y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia implantada y mejorarla, permitiendo a la organización tener una política estratégica proactiva. Los procesos de gestión alrededor del CMI lo convierten en el cimiento para gestionar las organizaciones de la etapa del conocimiento y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías vinculados a la dirección de la empresa.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002) el CMI debe presentar solo la información que resulte imprescindible, de una forma sencilla y sintética; debe tenerse presente la estructura piramidal entre los cuadros de mando, ya que esto permite conciliar que cada vez se vayan agregando los indicadores y que a cada responsable se le asignen sólo los indicadores relativos a su gestión y objetivos. Kaplan y Norton (2002) coinciden en que es en la medición donde radica el valor diferencial y característico del CMI, ya que permite medir la forma en que las unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para el desempeño futuro. El cuadro de mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico como son: el plan de negocio, la distribución de recursos, las estrategias y la retroalimentación, el aprendizaje y el comportamiento ante los clientes internos y externos, así como las acciones con la sociedad.

El CMI permite alinear y apoyar los procesos claves de la organización como son: clasificación y actualización de la estrategia y la comunicación de ésta a toda la organización. Como lo refieren Kaplan y Norton (2002) las mediciones son importantes: “*si no se puede medir, no se puede gestionar*” (p.36). El sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior por lo que se debe tener información estratégica originada en la propia estructura empresarial y del exterior de la misma. Las empresas utilizan el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

#### *La perspectiva financiera*

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. El CMI retiene las perspectivas financieras, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de acciones que ya se han realizado y que se pueden medir con facilidad. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos de la perspectiva financiera comúnmente se relacionan con la rentabilidad; el CMI puede hacer explícitos los objetivos financieros y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Desde la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo,

sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo.

### *La perspectiva del cliente*

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2002) proponen que los directivos identifiquen los segmentos de clientes y de mercado, en los que compete la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de mayor categoría.

Los directivos también deben seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos, que permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con los clientes seleccionados. Estos atributos son:

1. Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio
2. Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.

### 3. Imagen y reputación.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

#### *La perspectiva del proceso interno*

Como establecen Kaplan y Norton (2002) en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos deben identificar los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente, si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

De esta manera las medidas de los procesos internos se centran principalmente en aquellos procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

El enfoque que Kaplan y Norton (2002) proponen del CMI permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

La incorporación del proceso de innovación como un componente vital del proceso interno, subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la empresa desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, esto hace que la empresa ponga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

Las organizaciones también deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación. El proceso de servicio postventa permite a las empresas presentar, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

Los objetivos del CMI de los procesos internos permiten seleccionar algunos de los procesos, que son críticos para que la organización tenga éxito; también propone incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

La habilidad de las empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

#### *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Esta perspectiva de acuerdo con Kaplan y Norton (2002) desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. La capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos, depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

Kaplan y Norton (2002) establecen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

En el primer factor se considera que los indicadores clave en la categoría de los empleados son: satisfacción del empleado, así como la retención y productividad del empleado. Kaplan y Norton (2002) consideran que *“los empleados satisfechos son una condición previa, para el aumento de la productividad, de la rapidez de la reacción, la calidad y el servicio al cliente”* (p143). Por lo que la satisfacción de los empleados, generan clientes más satisfechos.

La medición de la retención de los empleados, representa el objetivo de retener aquellos empleados en los que la organización tiene interés a largo plazo. La retención de los empleados de acuerdo con Kaplan y Norton (2002) se mide por el porcentaje de rotación del personal clave. Consideran también a el indicador de productividad de los empleados como el indicador que mide el impacto global de la capacitación y moral de los empleados; la innovación y mejora de los procesos internos y la satisfacción del cliente, la forma más simple de medir este indicador es el ingreso por empleado, el indicador de productividad puede tener algunas limitaciones, si existe presión para alcanzar metas altas.

En el segundo aspecto, Kaplan y Norton (2002) establecen que los empleados de primera línea son lo que cuentan con la información oportuna y confiable sobre la relación integral de cada cliente con la organización, así como información sobre el segmento que ocupa cada cliente en lo individual, de tal manera que cada empleado pueda juzgar el esfuerzo que debe invertir para satisfacer al cliente. Por lo que se requiere un excelente sistema de información para que los empleados mejoren los procesos, Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica considerados por Kaplan y Norton (2002) son el porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y coste y el porcentaje de

empleados que están de cara al público y que disponen de acceso en línea a la información sobre los clientes.

El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento de acuerdo con Kaplan y Norton (2002), se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Un indicador que mide este factor es el número de sugerencias por empleado, el indicador complementario es el número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias hechas. Las organizaciones también pueden buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos. El indicador de la media vida desarrollado por Art Schneiderman, citado por Kaplan y Norton (2002), asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito, los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante. Para utilizar este indicador como una medida de resultado para las sugerencias de los empleados y su implicación, en la mejora del proceso la empresa debe: identificar dónde quiere mejoras en los procesos, estimar la vida media esperada para estos procesos y construir un índice que informe del porcentaje de procesos que están mejorando a la tasa especificada por las vidas medias estimadas. Estas mediciones indican la participación activa de los empleados en la mejora de las organizaciones.

### ***2.3.2. Cuadro de mando en organizaciones no lucrativas, gubernamentales y sanitarias.***

De acuerdo con Ruiz (2006) el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión, que facilita la comunicación y la operación de la estrategia organizacional, es un marco que contiene un conjunto de indicadores seleccionados para ayudar a la organización a

ejecutar sus factores claves para el éxito. Estos deben ser definidos al generar la visión estratégica de la compañía.

Gran parte de la referencia descrita sobre las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral Ruiz (2006) considera que está orientada hacia el área de los negocios, donde la finalidad principal es la obtención de utilidades. Sin embargo hay pocas referencias para sus aplicaciones en Instituciones gubernamentales y sin fines de lucro, donde el fin inherente es el del beneficio a largo plazo para la comunidad, y la sociedad. Aún cuando estas organizaciones no están destinadas a obtener una ganancia económica, sino al logro de una misión, para ser sustentables, deberán mantener un buen desempeño financiero en el largo plazo ya que la falta de recursos financieros o el mal uso de ellos puede provocar una baja en la moral y la desaparición de la organización.

Para estas instituciones, conseguir la satisfacción de los clientes, sean estos un sector de la comunidad, un estado o un país, es el fin último que refleja el éxito de estas instituciones.

Ruiz (2006) considera que la importancia del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público está dado por el enfoque en perspectivas no financieras, el énfasis en la medición del desempeño, la reducción de presupuestos y el auge por la eficiencia. El éxito de las organizaciones del sector público debe medirse por cuan eficiente y eficaz satisface las necesidades de los usuarios. Por este motivo el Cuadro de Mando Integral a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes.

### ***2.3.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento en Instituciones de Salud***

En un reciente estudio sobre el uso del CMI en hospitales públicos de España, Naranjo (2010) considera que las Instituciones de Salud deben hacer frente a un nuevo entorno

sanitario, caracterizado por la transición epidemiológica, con el impacto de nuevas enfermedades, denominadas “enfermedades emergentes”; la transición demográfica estructural con el envejecimiento de las poblaciones; la incorporación de nuevos conocimientos y tecnologías, como es el caso del genoma y la telemedicina, así como del control de gasto en sanidad y una mayor presión de los ciudadanos para disponer de servicios más eficientes y de mayor calidad. Situación que ha involucrado a las Instituciones de Salud en procesos estratégicos que les permitan enfrentar estos retos

En respuesta las Instituciones de Salud, han favorecido el interés por la cultura de la calidad, en primer lugar, por el compromiso de mejorar el valor del servicio asistencial al usuario/paciente y en segundo lugar buscando el incremento de la eficiencia interna; convirtiéndose la planificación y mejora de la calidad, en uno de los objetivos principales de la gestión sanitaria, buscando garantizar la excelencia en los procesos de la cadena de valor asistencial.

Las Instituciones de Salud han sido consideradas como empresas basadas en el conocimiento, de acuerdo con Drucker (2000):

*Sus procesos están determinados por objetivos básicos y acciones específicas y una estructura en la que cada uno es responsable del cumplimiento de un objetivo y se establece quien depende de quién en cuanto a una información específica, están compuestas en su mayor parte por especialistas que deben marcar el rumbo y retroalimentación organizada procedente de sus colegas, clientes y oficinas centrales (p. 3).*

Las Instituciones de salud tienen semejanza con las organizaciones que ofrecen servicios, con la particularidad de que el producto de las instituciones de salud se ofrece en el momento en el que se genera. De acuerdo con Pastor (2004) el producto sanitario, es el resultado de los siguientes procesos:

- a) El proceso clínico, que consiste en aplicar el conocimiento médico al cuidado de los pacientes y que se resume en: diagnóstico y tratamiento.

- b) El proceso funcional, cuyo objetivo es proporcionar y generar productos y actividades intermedias que puedan ser utilizados en el proceso clínico.
- c) El proceso logístico, que pretende proporcionar servicios para acomodar al usuario y facilitar la infraestructura para la aplicación de los procesos clínicos y funcionales.

La instrumentación de un CMI para las instituciones de salud, deberá considerar estas características para lograr que la utilización del mismo sea exitosa.

Ruiz (2006) refiere los primeros antecedentes bibliográficos de una aplicación sanitaria del CMI, en las instituciones de salud a partir de 1997 con Dana Forgione quien centró el CMI en el control financiero y en indicadores y mediciones de calidad asistencial. Forgione citada por Ruiz (2006) consideró la importancia del flujo de la información que genera la actividad financiera y por la atención asistencial ofrecida a los pacientes, para lograr una mayor calidad de la atención médica y una gestión económica más eficiente.

Como lo establece Ruiz (2006) es a partir de 1999 cuando se publica por primera vez información sobre los niveles de ejecución de 89 hospitales de la provincia de Ontario, seleccionados para desarrollar un sistema de información, adaptado al modelo de CMI propuesto por Kaplan y Norton (1996), haciendo evidente lo complejo de la implementación del CMI, pero que en las instituciones de salud aporta una visión más amplia que la que proporcionaban los instrumentos tradicionales para controlar y evaluar las acciones desarrolladas.

Ruiz (2006) plantea que en la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral, antes de emprender el proceso, es fundamental generar una visión conjunta del objetivo perseguido, con esta herramienta, entre todos los representantes de la organización sanitaria implicados en su elaboración y utilización. Un sistema muy

apropiado para la fijación y actualización óptima de las metas de los indicadores del CMI, es la realización de un proceso de benchmarking continuo, lo cual permite, la vinculación del CMI, como instrumento de mejora continua

Neely y Bourne (2000) en base a sus estudios afirman que el 70% de la implementación y ejecución del CMI en organizaciones sanitarias no resultan exitosas, debido a la ausencia o deficiencia de los sistemas de medición, por lo que las organizaciones tienen gran interés, en el establecimiento de medidores adecuados, porque de eso depende gran parte del éxito de la ejecución del Cuadro de Mando Integral. Bourne (2003) considera que otro motivo que puede provocar el fracaso en la ejecución del CMI, es la resistencia al cambio organizacional, ya que en su ejecución global, se generan numerosos cambios parciales. Otro riesgo es la posibilidad de ocultar consciente o inconscientemente los resultados, lo que daría lugar a una divulgación incompleta de los datos.

En la experiencia de Villalbi (2007) el uso sistemático del CMI permite cohesionar de mejor manera a los directivos con el conjunto de la organización, vinculando la gestión cotidiana con los objetivos estratégicos. La organización integra mejor los elementos relacionados con los clientes, mejora los procesos internos transversales más complejos y desarrolla de manera más sistemática y general los elementos orientados al crecimiento y desarrollo de sus cuadros y de todo el personal. De la misma forma los directivos mantienen presentes las necesidades de sus órganos de gobierno.

Pastor (2009) analizó la relación de las diferentes perspectivas del CMI en dos modelos el modelo causal cliente y el modelo causal financiero, llegando a las siguientes conclusiones:

En el modelo causal cliente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento incide directa y positivamente en la perspectiva del cliente, ya que el esfuerzo continuo y creciente de los profesionales por aprender, formarse y mejorar técnicamente, unido a una mayor motivación por parte de éstos y un buen ambiente de trabajo, hacen que el cliente quede satisfecho de la atención recibida. Por otro lado la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento incide directa y positivamente en la perspectiva de los procesos internos, si se consigue que los trabajadores estén motivados en su trabajo y además el conocimiento en la organización es horizontal y vertical, por lo que se obtiene una mejora de la gestión y la planificación de la organización.

En el modelo causal financiero, Pastor (2009) llegó a la conclusión que la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento incide directa y positivamente en la perspectiva financiera, ya que las habilidades y la dedicación del personal tienen una consecuencia directa en el capital de la organización. Así mismo encontró que el efecto que tiene la perspectiva financiera en la satisfacción del cliente se explica por la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Es decir, un mayor gasto por parte de la Institución de Salud conlleva una mayor formación y aprendizaje del personal en sus actividades y una buena gestión de los procesos, lo cual incide finalmente en forma positiva en el paciente y en la sociedad en general.

#### ***2.3.4. Desarrollo del personal***

Como lo plantean French, Bell y Zawacki (2007) existe una nueva visión dentro del contexto que se ha venido configurando a través del concepto de “Sociedad del Conocimiento”; este nuevo paradigma económico-cultural no afecta sólo a las organizaciones, sino también a las condiciones de trabajo y a los hábitos de vida, por lo que ahora se considera a la gestión del conocimiento como activo estratégico

diferenciador y como estrategia competitiva a mediano y largo plazo y a la formación de los profesionales como garantía de éxito. En esta sociedad, el conocimiento es el recurso primario para el individuo y para el conjunto de la economía. El conocimiento sólo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones y el propósito y función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común.

French, Bell, Zawacki (2007) consideran a las personas como *“la unidad básica de la organización social, capaces de respuestas, elecciones y acciones creativas, de afirmación de vida, de respeto a sí mismos y a los demás”* (p.62).

Se han diseñado diversos métodos de intervención para ayudar a las personas a descubrirse a sí mismas y a comprometerse para continuar con el crecimiento personal en sus diversas relaciones en la vida, French, Bell, Zawacki (2007) enuncian los siguientes:

1. Grupos de entrenamiento diseñados para facilitar el cuestionamiento personal y el crecimiento de los miembros en una atmósfera abierta, de confianza y aceptación para individuos en diversas situaciones familiares y para personas del mismo entorno. En ocasiones, los procesos de estos grupos han sido descritos como “terapia para normales”.
2. Grupos y laboratorios creados con el fin de estimular y respaldar el crecimiento personal al utilizar los recursos de intercambio no verbal entre los miembros junto con el diálogo verbal e inducir una confrontación personal, descubrimiento y compromiso para el crecimiento continuo.
3. Psicoterapia, como medio de reeducación y crecimiento personal.

De estas propuestas destacan los enfoques de salud mental para el cambio, French, Bell, Zawacki (2007) refieren como experiencias positivas los esfuerzos que han sido realizados en entornos religiosos, comunitarios, educativos, industriales y de hospitales. Mientras que estos esfuerzos se enfocan principalmente en ayudar a los individuos a cambiarse a sí mismos para lograr una mayor claridad y desarrollo personal, con frecuencia son diseñados y conducidos con la esperanza de que los cambios personales llevarán también a cambios en las organizaciones, instituciones y comunidades.

Fundamentalmente, estos enfoques destacan el aprendizaje basado en la experiencia como un ingrediente de cambios permanentes en los sistemas humanos. Sin embargo, en estos enfoques se acepta el principio de que la gente debe aprender a aprender de sus experiencias si se pretende mantener y continuar el cambio auto dirigido. Con frecuencia las personas aprenden a defenderse en contra de las lecciones potenciales de la experiencia cuanto éstas amenazan el equilibrio existente, ya sea en lo personal o en el sistema social. Aprender a aprender de la experiencia continua es un objetivo principal de los enfoques al cambio. French, Bell, Zawacki (2007) resaltan la relevancia de los determinantes no cognitivos del comportamiento (sentimientos, actitudes, normas y relaciones) junto con los determinantes cognitivos y perceptivos para realizar el cambio organizacional y consideran que los enfoques de solución de problemas hacen hincapié en los determinantes cognitivos más de lo que lo hacen los enfoques de crecimiento personal.

De acuerdo con French, Bell y Zawacki (2007) los exponentes de los enfoques de solución de problemas y de crecimiento personal están comprometidos con la reeducación de personas como cambio integral y eficaz en sistemas humanos, ambos resaltan la apertura de comunicación, confianza entre las personas, disminución de

barreras de estatus entre las partes del sistema y reciprocidad entre ellas como condiciones del proceso reeducativo.

En el desarrollo personal, French, Bell y Zawacki (2007) consideran que es importante la liberación de la creatividad de las personas, grupos y organizaciones como requisito para conducirse en forma adaptativa ante los cambios acelerados en las condiciones de la vida moderna. Los enfoques de solución de problemas valoran la creatividad, aunque se enfocan más en las condiciones grupales y organizacionales que aumentan la probabilidad de respuestas creativas de individuos que funcionan dentro de esas condiciones, que de aquellos que no lo están. Los enfoques difieren en sus estrategias para liberar respuestas creativas dentro de sistemas humanos.

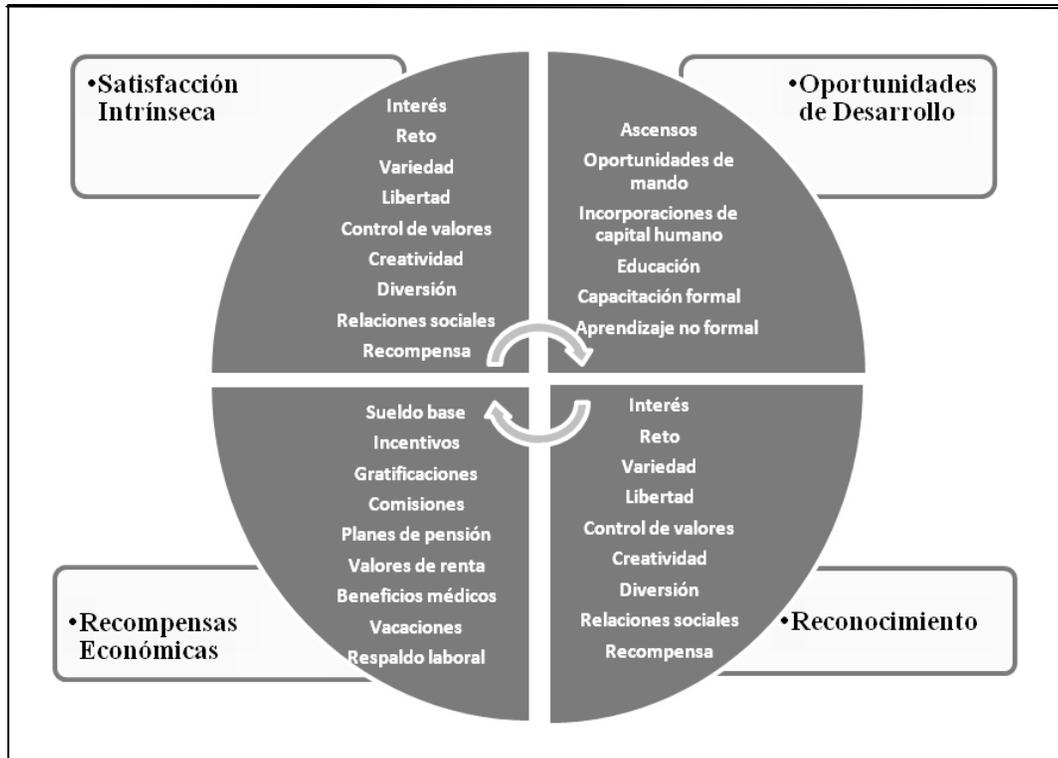
Ya Itami y Roehl (1987) aseguraban que el capital humano puede obtenerse, acumularse y asegurar su durabilidad a través de dos vías: por medio del proceso de aprendizaje que se obtiene con la experiencia y por el proceso de formación continua, el cual permite eliminar carencias en el personal dotándolos de nuevas destrezas y conocimientos, proceso que puede ser planeado y diseñado por la empresa con el objetivo de generar el capital humano que la empresa necesita.

Las investigaciones presentadas por Davenport (2000) muestran cuatro grupos principales de factores que facilitan la inversión en el capital humano.

1. Satisfacción intrínseca en el trabajo, demostrado por interés en el trabajo, aceptación de nuevos retos, creatividad, etc.
2. Oportunidad de desarrollo y progreso dentro de la organización, es decir, capacitación y promociones.
3. Reconocimiento de los logros individuales y a la aportación realizada al conjunto de la organización.

4. Recompensas económicas, especialmente basadas en la productividad del trabajador. En la figura 2.9 se muestran los factores que actúan sobre el rendimiento del capital humano como lo establece Davenport (2000)

Figura 2.9. Factores que actúan sobre el rendimiento de la inversión del capital humano.



Fuente: Davenport (2000, p.48)

Las ideas para mejorar los procesos y la forma de actuar frente a los clientes/pacientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Para que las instituciones consigan un alto nivel de satisfacción de sus clientes, requerirán que sean atendidos por empleados satisfechos. En este sentido evaluar indicadores de la satisfacción de los empleados son condiciones previas para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. De acuerdo con Davenport (2000) es importante también la medición de indicadores de retención y productividad de los

empleados, así como aquellos indicadores que permitan identificar el grado de motivación y si se les concede o no a los empleados la libertad para tomar decisiones y actuar.

#### **2.4. Competitividad e inversión en capital humano**

El fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones es un punto esencial para lograr mejores niveles de desarrollo económico y social. Padilla y Juárez (2007) consideran que la competitividad puede darse a distintos niveles de agregación: en las empresas, en la industria o en un grupo de industrias, en la región y por último en el país y está asociada con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, la generación de valor agregado y la creación de empleo entre otros factores.

De acuerdo por McFetridge citado por Padilla y Juárez (2007), se entiende por competitividad a nivel de las organizaciones a la habilidad de éstas para operar rentablemente en un mercado determinado. Así mismo la competitividad puede adoptar diversas formas, puede estar basada en ventajas competitivas estáticas como bajos costos salariales, recursos naturales abundantes y condiciones laborales inadecuadas. Pero también puede estar sustentada en ventajas comparativas dinámicas, resultado de introducir nuevos y mejores productos, implementar nuevas formas de organización empresarial o incrementar la capacidad productiva. Como lo menciona McFetridge citado por Padilla y Juárez (2007) la inversión en capital humano es un elemento central para la creación y fortalecimiento en ventajas comparativas dinámicas, las cuales son sostenibles y ofrecen un gran potencial de desarrollo económico y social.

La competitividad está asociada a ventajas comparativas derivadas de los recursos disponibles, ya sea capital estructural, ventajas creadas a través de inversión en capital humano o capacidades tecnológicas.

La competitividad es un concepto complejo y no hay un consenso sobre un indicador cuantitativo único para su estimación. Como lo expresan Padilla y Juárez (2007), con frecuencia se utiliza la productividad, como el mejor indicador para estimar la competitividad.

En la competitividad a nivel de las organizaciones influye: un entorno macroeconómico estable, un sistema financiero sólido, la habilidad para usar, adaptar y crear nuevas tecnologías; la habilidad para atraer, formar y retener capital humano. Romer citado por Padilla y Juárez (2007) en la teoría económica considera al capital humano que ha recibido una educación formal y que ha desarrollado un aprendizaje posterior, como un factor central para el desarrollo económico y fundamental para elevar la productividad y alcanzar mayores niveles de bienestar en el presente contexto de una economía globalizada y con un constante y rápido cambio tecnológico. La adquisición de conocimientos y habilidades permite a los trabajadores adaptarse más fácilmente a nuevas exigencias en sus puestos de trabajo. Para que una organización mantenga su competitividad en un entorno de continuos cambios en preferencias y tecnologías, se necesitan trabajadores capaces de cambiar e innovar rápidamente.

La capacitación en la organización es uno de los componentes principales de la inversión de un país en capital humano como lo mencionan Padilla y Juárez (2007) en algunos países de ingreso medio y alto la capacitación en las organizaciones llega a competir en términos de importancia con la inversión en educación formal. La capacitación en las organizaciones es un concepto más amplio que la capacitación en el trabajo, la cual está asociada solo con actividades informales de transmisión de conocimientos, a través de la demostración y la práctica.

De acuerdo con Gallart (2001), la capacitación en las organizaciones puede incluir dos aspectos: la capacitación general aplicable en más de una organización y la capacitación específica relacionada con los conceptos y habilidades propias de una empresa. Por la dificultad de la apropiación de los resultados de la formación, las organizaciones tienden a invertir solamente en la capacitación específica por lo tanto los cursos que imparten pueden ser de carácter general como los relacionados con las certificaciones, la normalización, motivación y métodos de organización de la producción o de carácter técnico y específicos para una empresa o grupo de empresas. Como se mencionó previamente Padilla y Juárez (2007) consideran que la capacitación impartida en las organizaciones puede tener efectos positivos en la competitividad de la región, y por consiguiente en la economía local. Este impacto se logra principalmente a través de la difusión de conocimientos, los mecanismos de esta difusión pueden ser producto de la interacción de las organizaciones; así como la movilidad del personal capacitado de la organización y la vinculación de este personal con universidades y colegios de la región. Los centros académicos llegan a contratar profesores de asignatura o de medio tiempo que trabajan también en las empresas o la industria. Estos profesores son capacitados y puestos al día en nuevas tecnologías, lo que les permite tener conocimientos que posteriormente transmiten a sus alumnos. Los cursos, la asistencia técnica, los proyectos de investigación conjunta, las pasantías en empresas ofrecen a las instituciones académicas nuevos conocimientos, gracias a la interacción con personal de las organizaciones que ha sido previamente capacitado.

Al final del análisis econométrico que realizaron Padilla y Juárez (2007) para evaluar el impacto de la capacitación dentro de la empresa en la competitividad de tres ramas de la industria manufacturera, con distintas características productivas y

tecnológicas, concluyen que la capacitación que las empresa imparten a sus trabajadores en las tres ramas estudiadas está asociada positivamente con la competitividad de esas empresas, debido a su impacto en la calidad de los productos, mayor eficiencia, mayor flexibilidad y mayor capacidad de innovar en productos y procesos. En su investigación Padilla y Juárez (2007) encontraron también que la capacitación está fuertemente vinculada con la incorporación y generación de tecnologías nuevas y que la magnitud del impacto es mayor en industrias caracterizadas por un mayor dinamismo tecnológico. En este contexto la capacitación está ligada a un proceso activo de uso, mejora y generación de conocimientos.

La oferta de formación de capital humano como lo establece Rolf (2002) debe actualizarse y transformarse continuamente ante el rápido cambio tecnológico, acentuado por la expansión y penetración de las tecnologías de la información. La formación profesional, incluida la capacitación en la empresa debe hacer uso de nuevos métodos de enseñanza, como el desarrollo de la autonomía y creatividad del individuo, que faciliten el aprendizaje y el crecimiento permanente de conocimientos, habilidades, y destrezas en los trabajadores de las organizaciones.

#### ***2.4.1. Aprendizaje y crecimiento como ejes de las estrategias de competitividad***

En el libro de Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia, Argüelles, Ibarra, Hernández (2005) plantean que la formación, capacitación y aprendizaje son los ejes principales de las estrategias de competitividad, crecimiento económico y desarrollo social. Los autores consideran que el desarrollo de las capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje depende de los esfuerzos y recursos que se canalicen a las tareas de formación y capacitación. El eje de la transformación productiva es el fomento de la inversión en capital humano que permite

su desarrollo a partir de su formación integral y permanente. Frente a un modelo de producción flexible y diferenciada con mucha mayor movilidad y cambio ante las transformaciones y exigencias del mercado, la empresa requiere adoptar una organización flexible y abierta de manera que la producción basada en la especialización y el puesto de trabajo se transforme en una estructura de redes y equipos de trabajo, capaces de incorporar el cambio y la innovación tecnológica a los procesos productivos. Se debe revalorar el capital humano de la organización, ya que el nuevo modelo de producción, no se basa en actividades repetitivas, sino en el trabajo intelectual y creativo de los individuos, así como en la innovación y el aprendizaje continuo, por lo que en este contexto la formación y capacitación del individuo se convierten en elementos centrales de las estrategias competitivas de la nueva organización productiva.

### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

En el presente capítulo se exponen los fundamentos metodológicos de la investigación, y se hace una referencia sobre la metodología y el lenguaje de la ciencia, el método de investigación cualitativa, el método de estudio de caso y los instrumentos de recolección de información. En este capítulo se explica también el diseño de la investigación, las variables y la instrumentación metodológica en el diseño de las guías de la entrevista.

#### 3.1. Antecedentes

A finales del siglo pasado se presentaron una gran cantidad de cambios tecnológicos y administrativos dentro de las organizaciones, ocasionados por las presiones del entorno y principalmente por la globalización de los mercados, lo que ha dado origen a la sociedad del conocimiento, basada en un nuevo modelo cultural que ha impactado en los procesos económicos, políticos y sociales. Un aspecto esencial de la denominada gestión del conocimiento en las organizaciones actuales es el referente a como las personas comparten información y conocimientos y particularmente como las organizaciones aprenden. Esto ha hecho que los directivos estén poniendo especial interés en el capital intelectual de sus organizaciones y empleen modelos que les permitan fortalecer el capital humano; sin embargo la mayoría de las empresas analizan sus gastos financieros e inversiones en términos de rentabilidad, pero son pocas las que aplican criterios de medición al crecimiento y aprendizaje. De acuerdo con un estudio realizado en el año 2008 por *Accenture* (empresa consultora de procesos de gestión a nivel internacional), cuatro de las cinco prioridades estratégicas más importantes de cualquier empresa están relacionadas con las personas, es decir, la variable más correlacionada con el éxito de una empresa es la capacidad de atraer, mantener, desarrollar y maximizar el talento. Sin embargo, este mismo estudio ha puesto de manifiesto que una de las mayores

deficiencias que se encuentra es la falta de un proceso de medición continua del impacto de las iniciativas en crecimiento y desarrollo del capital humano en los estados de resultados de las organizaciones. En las Instituciones de Salud del Sector Público o Privado por ser instituciones de servicio y por su vinculación en momentos desfavorables o críticos de sus usuarios (pacientes) se vuelve prioritario el identificar los aspectos que permitirán a los trabajadores prestar una mejor atención, por lo que las Instituciones de Salud deben favorecer el crecimiento y aprendizaje del capital humano y establecer formas de evaluación del impacto que éste genera en la calidad de la atención, en la demanda de servicios y en la fidelidad de los usuarios.

Actualmente, la mayoría de las decisiones sobre el capital humano se toman de manera intuitiva sin considerar que puede significar una ventaja competitiva el analizar e identificar las prácticas que tienen mayor impacto económico en la rentabilidad y competitividad de la empresa. En algunas empresas, los directivos han solicitado al responsable de la administración del capital humano que participe con información en algunas herramientas de medición del Cuadro de Mando Integral. Esto se hace principalmente con factores como: índice de ausentismo, índice de rotación, horas hombre de capacitación, días perdidos por incapacidad y accidentes con incapacidad, pero esto debe de acompañarse de otros indicadores, como la capacitación, los años de formación por trabajador, el valor añadido para la organización por trabajador, así como el análisis del impacto que el crecimiento y aprendizaje tienen como estrategia competitiva de la organización.

Esta investigación tiene su origen en la problemática que tienen las Instituciones de Salud para ser competitivas y pretende identificar si la perspectiva del aprendizaje y crecimiento incide directa y positivamente en la competitividad de la Institución.

### 3.2. Método de Investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) el método de investigación es el conjunto de pasos o etapas sistematizados que llevan al investigador a alcanzar su meta, que es la explicación de los fenómenos en estudio y la generación de nuevos conocimientos. Existen diferentes enfoques para la investigación que se aplica de acuerdo a lo que se desea investigar. El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, formula preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, utiliza la medición numérica y estandarizada, usa el análisis estadístico y generaliza los resultados de sus estudios mediante muestras representativas. El enfoque cualitativo se define como *“un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista e interpretativo”*, Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.9).

Tradicionalmente se le ha dado un mayor peso a los métodos cuantitativos, debido a que las ciencias físicas y naturales han demostrado una mayor dinámica y mayores posibilidades de adaptación a los postulados de lo que se entiende por ciencia. No obstante, a partir de la aparición de los estudios en relación a la ser humano en cuanto a ser social, en donde el método cuantitativo es incapaz de explicar la mayoría de los fenómenos en este campo, la investigación en ciencias sociales propició la aparición de los métodos cualitativos, con énfasis en el contexto. La investigación cualitativa tiende a tener menos trato con los aspectos de proceso, pero supone la preparación rigurosa de una estructura dentro de los datos que serán recolectados y tiende a presentar la realidad organizacional como una amalgama inerte de hechos y la proximidad del investigador con el sujeto de estudio es mayor.

En los estudios de investigación cualitativa no existe un enfoque estándar entre los investigadores. Bryman (1989) caracteriza la investigación cualitativa de acuerdo a seis criterios:

- 1) Ver a través de los ojos de otros;
- 2) Describir los detalles de los conjuntos cotidianos;
- 3) Acciones de entendimiento y significado en su contexto social;
- 4) Enfatizar el tiempo y los procesos;
- 5) Favorecer la apertura y los diseños de investigación inestructurados y
- 6) Evitar conceptos y teorías tempranos.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) distinguen entre tipos de investigación, diseños experimentales y diseños no experimentales de investigación. Dentro de los tipos de investigación incluyen: exploratorio, descriptivo y explicativo o correlacional. Dentro del tipo de diseños experimentales clasifican entre experimento y no experimento. En el primer caso incluye el experimento puro, el pre experimento y el cuasi experimento; mientras que la categoría de no experimento contiene la investigación transeccional y la investigación longitudinal.

De acuerdo con Silverman (1993) la investigación cualitativa tiene los siguientes atributos: es relativamente flexible, estudia lo que la gente hace en su contexto natural, está bien situado el proceso de estudio tanto como los resultados y estudia el significado tanto como las causas.

### ***3.2.1. El método de estudio de caso***

El estudio de caso es un método de investigación que implica las características o configuraciones de una unidad de análisis, el cual puede ser un individuo, una comunidad, una organización, una nación o una civilización.

El estudio de caso puede ser usado con la idea de probar teorías o también puede permitir encontrar desde otros estudios lo que será confirmado. La técnica de estudio de caso es una de las herramientas que utilizan los investigadores con mayor frecuencia en los estudios organizacionales y principalmente en los estudios sobre aprendizaje, conocimiento y desarrollo organizacional, por la versatilidad de técnicas que puede utilizar y porque permite un acercamiento total entre el investigador y los sujetos de estudio que son los empleados y directivos de las organizaciones y esto permite analizar a profundidad tanto el texto como el contexto del sujeto de estudio.

El estudio de caso permite la interacción simultánea entre la naturaleza del aprendizaje organizacional, es decir, de la información que el objeto de estudio estimula al investigador, como del proceso de conversión de esa información en una idea o concepto dentro de la mente del investigador y regresa al objeto de estudio para la interpretación de esa realidad.

Por las ventajas antes descritas, decidí utilizar el método de estudio de caso para esta investigación.

### ***3.2.2. Instrumentos de recolección de información***

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) existen varias formas de realizar la recolección de la información en el campo de las ciencias sociales, entre ellas se encuentran: la encuesta, la entrevista, el cuestionario y la observación, cada una de ellas con diferentes submodalidades y con frecuencia se llegan a utilizar simultáneamente, lo que en ocasiones puede causar confusión, por lo que es importante definir sus significados:

La encuesta es la técnica de investigación social que consiste en la aplicación de un instrumento de recolección de datos denominado cuestionario (previamente diseñado) a

una muestra representativa de una población sujeta a estudio o a todos los elementos de esa población, donde participan un encuestador y un número determinado de personas a encuestar.

La técnica de entrevista consiste en la conversación entre dos personas por lo menos, que se desarrolla de manera libre o con el auxilio de un cuestionario de preguntas previamente elaboradas; la entrevista constituye un instrumento básico en el campo de las ciencias sociales.

El cuestionario es un instrumento estandarizado de recolección de datos, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar las hipótesis formuladas.

La observación consiste en la actividad que un investigador realiza para captar por vía del sentido de la vista información acerca de las actitudes, comportamiento y acciones de las personas sujetos de estudio. El observador se sirve de herramientas como una bitácora de apuntes, lista de cotejo o de observación.

De las cuatro técnicas de investigación en ciencias sociales, para efectos de ponderar las hipótesis de trabajo formuladas en relación al crecimiento y aprendizaje de una Institución de Salud, las técnicas que pueden aportar la información más sólida, son la de la encuesta y la de la entrevista personal, para ésta investigación se eligió la técnica de la entrevista, por este motivo profundizaremos en dicha técnica.

### ***3.2.3. La investigación por entrevista***

Es una técnica de recopilación de datos que va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, con el auxilio de una guía o formulario de preguntas. En

todos los casos el denominador común es la conversación o interacción verbal. La entrevista puede ser considerada como el instrumento por excelencia de investigación en ciencias sociales y se puede complementar con la encuesta.

La entrevista adopta la modalidad de estructurada o formal y no estructurada o informal. La entrevista se puede clasificar también como focalizada y como no dirigida.

Garza (1991) señala una tipología diversa de los estudios acerca de la investigación y el desarrollo en las ciencias. Dentro de este marco, la presente investigación se ubica dentro de las siguientes consideraciones:

Es una investigación en el campo de los estudios organizacionales, con énfasis en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje en instituciones de salud; se ubica en el terreno de las humanidades, es de carácter práctico, ya que el conocimiento derivado de la misma, puede ayudar a resolver problemas que beneficien a los individuos y a las organizaciones en sus necesidades de aprendizaje y formación y les permitan tenerlas como estrategias competitivas.

Adquiere la forma de investigación exploratoria y descriptiva y con la interpretación de los datos provenientes de la investigación empírica, se pueden describir las actividades de aprendizaje y crecimiento en la organización, su utilización como estrategia competitiva, así como la actitud de las personas, ante este fenómeno. El enfoque de la presente investigación es cualitativo, se utiliza el estudio de caso y la técnica de entrevistas semiestructuradas y observación no participante.

#### ***3.2.4. Definición del campo de estudio***

La presente investigación se realizó con un caso de estudio, para lo cual se seleccionó una Clínica Médica Universitaria en la Ciudad de Querétaro

### **3.3. Objetivos generales y específicos**

- **Objetivo General:**

Analizar si en la percepción de los directivos, administrativos, profesionales de salud y usuarios de una Institución de Salud se considera el crecimiento y aprendizaje de los trabajadores como una estrategia que incide directa y positivamente en la competitividad de la Institución

- **Objetivos específicos:**

Analizar si el esfuerzo continuo de capacitar y apoyar el desarrollo técnico de los profesionales de una institución de salud, hace que la organización sea más competitiva.

Identificar si el capital intelectual y el aprendizaje de una institución de salud favorece el clima organizacional y la hacen más competitiva.

Analizar si el crecimiento y aprendizaje de los trabajadores de una Institución de Salud es inductora de que los usuarios tiendan a la satisfacción y fidelización.

### **3.4. Justificación**

Actualmente las organizaciones, están inmersas en una transformación profunda; el entorno de las nuevas tecnologías y la era de la información son dinámicos y complejos, lo que ha obligado a las organizaciones a diseñar estrategias innovadoras que les permitan seguir siendo exitosas y competitivas. Los problemas que enfrentan las organizaciones de servicios y principalmente las que brindan atención médica son múltiples y variados, la transición demográfica, la transición epidemiológica, los cambios tecnológicos y en el conocimiento, ya mencionados, aunado al empoderamiento de los usuarios a través de la información e internet, hacen necesario que las instituciones de salud se vuelvan flexibles y fortalezcan el capital intelectual de las mismas.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2000) en el Cuadro de Mando Integral, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento del personal es fundamental para consolidar las perspectivas del cliente, de los procesos internos y la perspectiva financiera. Ésta perspectiva incide en aspectos clave potenciando las capacidades de los empleados, favoreciendo la capacitación de los mismos, su libertad para la toma de decisiones y la motivación para que aporten ideas de mejora para la organización. Por lo que la presente investigación pretende identificar oportunidades para mejorar el desempeño de las instituciones de salud, que les permita lograr resultados superiores y ser más competitivas, a través de la perspectiva del crecimiento y aprendizaje.

### **3.5. Preguntas de investigación**

La pregunta central de la investigación se conformó de la siguiente manera:

¿De qué forma el crecimiento y aprendizaje organizacional adquiere la calidad de ventaja competitiva estratégica, en una Institución de Salud?

Para conocer si los propósitos estratégicos, las políticas y las normas de la organización favorecen el aprendizaje organizacional se formuló la siguiente pregunta

¿De qué forma las acciones y actitudes de los directivos son congruentes con lo expresado en los propósitos estratégicos en relación al aprendizaje en la organización?

Para identificar si la participación de los trabajadores en la planeación estratégica y en la toma de decisiones, favorecen un ambiente de aprendizaje y crecimiento se realizó la siguiente pregunta:

¿De qué forma la empresa propicia un ambiente interno que facilita el aprendizaje en la organización y aprovecha las ideas y los deseos de participación de los trabajadores?

Por la categoría del conocimiento como factor fundamental en la organización el aprendizaje organizacional adquiere calidad de ventaja competitiva estratégica, para obtener este conocimiento se formuló la pregunta siguiente:

¿De qué forma el aprendizaje en la organización puede representar la diferencia entre las empresas exitosas de las empresas que fracasan?

### **3.5.1. Variables**

Hernández, Fernández y Baptista (2006) refieren que una variable es una propiedad del fenómeno en estudio que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse. Al formular una hipótesis, los autores afirman que es fundamental definir las variables que se están incluyendo, por las razones siguientes:

- a) que los investigadores y usuarios den el mismo significado a las variables;
- b) que las variables puedan ser evaluadas en la realidad;
- c) que las variables puedan ser contextualizadas para evaluar adecuadamente los resultados de la investigación y
- d) que se pueda confrontar la investigación con otras similares.

La definición operacional especifica las actividades u operaciones que debe realizar el investigador para medir una variable. Corresponde a la parte de la expresión de la variable en contacto con la realidad y hace factible la práctica empírica, es observable y hace posible la medición del comportamiento del objeto de estudio.

Para fines de esta investigación las variables se identifican como dependientes e independientes. Considerando que el estudio se realizó en una Institución de Salud Universitaria, en la que su producto es la atención a la salud, se han buscado variables que consideren, el rendimiento más allá de su aspecto económico, el cual no es

suficiente para evaluar un aspecto tan complejo, como el aprendizaje y crecimiento de una organización.

Tabla 3.1.  
*Variables*

<b>Variables</b>		
VI: Propósitos estratégicos, políticas y normas.	VI: La participación de los trabajadores en la planeación estratégica y en la toma de decisiones	VI: La categoría del conocimiento como factor fundamental en la organización
VD: favorecen el aprendizaje organizacional	VD: favorecen un ambiente de aprendizaje y crecimiento	VD: El aprendizaje organizacional adquiere calidad de ventaja competitiva estratégica

Fuente: Elaboración propia

### **3.5.2. Validez y confiabilidad**

Dos aspectos fundamentales en una investigación científica con la confiabilidad y la validez. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y afirman que es un concepto que debe tener las siguientes evidencias:

- a) Validez de contenido, en el que se revisa como han sido utilizadas las variables por otros investigadores y en base a ellos se elabora un universo de ítems para medir las variables.
- b) Validez de criterio, en el que el investigador correlaciona su medición con el criterio.
- c) Validez de constructo, el cual se lleva a cabo mediante un procedimiento estadístico para el análisis de factores.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo

sujeto u objeto de estudio, produce iguales resultados. Por lo que la confiabilidad es una característica susceptible de calcularse por los siguientes procedimientos:

- a) el instrumento de medición es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas;
- b) el aplicar dos o más versiones equivalentes al instrumento original;
- c) el conjunto de ítems del instrumento se divide en dos en la primera aplicación y son comparados los resultados.

### ***3.5.3. Identificación de indicadores***

Los indicadores son los instrumentos que hacen posible observar, ponderar o darse una idea cualitativa del comportamiento del fenómeno en estudio. Los indicadores se constituyen en las preguntas del instrumento de recolección de datos, también llamado de medición, que en esta investigación es la entrevista a profundidad, que se aplicó a las personas comprendidas en el estudio de campo que se llevó a cabo.

Los indicadores de la orientación al aprendizaje son: compromiso de directivos y empleados y apertura y experimentación.

Los siguientes con los indicadores del conocimiento compartido: comunicación interna, trabajo en equipo y visión compartida

Por último se enlistan los indicadores del crecimiento organizacional: desempeño organizacional y organización competitiva

Para la construcción de los ítems se revisó el instrumento propuesto y validado por Castañeda y Fernández (2007), de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, con 3 dimensiones, que son: los niveles individual, grupal y organizacional y con tres condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación y transmisión de información. Este instrumento incorpora la perspectiva de niveles de aprendizaje

organizacional documentadas previamente por Castañeda y Pérez (2005), Crossan, Lane y White (1999), Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002). Se reviso también el instrumento propuesto por García, Romerosa y Llorens (2007) que analiza algunos de los factores estratégicos que afectan el liderazgo transformacional, trabajo en equipo, capacidad de absorción y el pensamiento sistémico en la organización como estrategia competitiva. Así mismo se revisaron las escalas de actividades de aprendizaje planteadas por Alcover, Gil y Barrasa (2004)

Tabla 3.2.

*Ítems de medición de aprendizaje y crecimiento*

Objeto de estudio	Indicador	Ítems
Orientación al Aprendizaje	Compromiso de Directivos y empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados de la Clínica Universitaria con frecuencia proponen nuevas ideas y las aplican en su trabajo</li> <li>2. Los directivos de la Clínica Universitaria, favorecen entre sus colaboradores, la iniciativa, el asumir riesgos y el intercambio de conocimientos.</li> <li>3. Los directivos impulsan acuerdos de colaboración con universidades y/o empresas, para intercambiar conocimientos y experiencias</li> </ol>
	Apertura y Experimentación	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. En la Clínica Universitaria las ideas innovadoras son frecuentemente recuperadas</li> <li>5. Las personas en la Clínica Universitaria son animadas a que cuestionen la forma de hacer las cosas</li> </ol>
Conocimiento Compartido	Comunicación Interna	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. En la Clínica Universitaria los problemas son compartidos</li> <li>7. La comunicación es rápida, sencilla, práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa</li> <li>8. Los empleados de la Clínica tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse.</li> </ol>
	Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. En los equipos de trabajo de la Clínica se comparten conocimientos y experiencias a través de diálogo.</li> <li>10. Las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la Clínica Universitaria</li> </ol>

Tabla 3.2. (continuación)

	Visión Compartida	<p>11. Los empleados tienen una visión común acerca del aporte del trabajo al logro de los objetivos organizacionales</p> <p>12. Los empleados tienen una percepción compartida de la distancia entre la situación actual de la Clínica Universitaria y la deseada</p>
Crecimiento Organizacional	Desempeño organizacional	<p>13. Los empleados consideran a la Clínica Universitaria como exitosa</p> <p>14. Los empleados están satisfechos de trabajar en la Clínica Universitaria</p>
	Organización Competitiva	<p>15. Los usuarios están satisfechos con la atención que se les proporciona en la Clínica</p> <p>16. Los empleados y los usuarios consideran a la Clínica Universitaria mejor que la competencia</p> <p>17. La introducción de nuevos servicios en la organización se ha incrementado en los últimos 2 años</p>

Fuente: Elaboración propia basada en el instrumento de Castañeda y Fernández (2007)

#### **3.5.4. Diseño de la entrevista – Formato de entrevista**

Se diseñaron 4 tipos diferentes de guías para las entrevistas (Apéndice A), para cada uno de los grupos, que estuvieron conformados de la siguiente forma:

- a. Personal Directivo
- b. Personal administrativo
- c. Profesionales de la Salud
- d. Pacientes y/o usuarios de la Clínica Médica Universitaria

Las preguntas de las guías se realizaron en concordancia con los indicadores propuestos:

1. Orientación al aprendizaje que incorpora 2 indicadores: compromiso de directivos y empleados y al indicador de apertura y experimentación.
2. Conocimiento compartido que a su vez incluye 3 indicadores: comunicación interna, trabajo en equipo y visión compartida

3. Crecimiento organizacional con 2 indicadores que son: desempeño organizacional y organización competitiva.

**3.5.5. Población objeto de estudio**

Para la presente investigación la población que se estudió son directivos, personal administrativo, profesional de la salud, dentro de los que se encuentran médicos, odontólogos, enfermeras y técnico de una Clínica Médica Universitaria, así como usuarios de la misma.

#### 4. CASO DE ESTUDIO

La presente investigación se lleva a cabo en una Clínica Médica Universitaria (CMU) la cual inició sus actividades a partir del 21 de septiembre de 2006. Los servicios que proporciona la CMU se fundamentan en el perfil epidemiológico de la población del municipio de Querétaro y la región. A partir de los documentos de su filosofía, políticas y organización de la CMU (Fuente: Manual de Filosofía y Políticas de la Clínica Médica Universitaria) se expone lo siguiente:

*“Misión: ofrecer servicios de atención médica, nutricional, odontológica, de fisioterapia, de terapia de audición y lenguaje y de psicología con alta calidad científica, humana y ética a la población que lo requiera”.*

*“Visión: ser reconocidos como un centro de formación de excelencia, con proyección a la comunidad y a la educación, siempre comprometidos con el desarrollo de la salud de México”.*

*“Valores: veracidad, respeto, justicia, profesionalismo, compromiso, responsabilidad, solidaridad y ética”.*

Sus objetivos son:

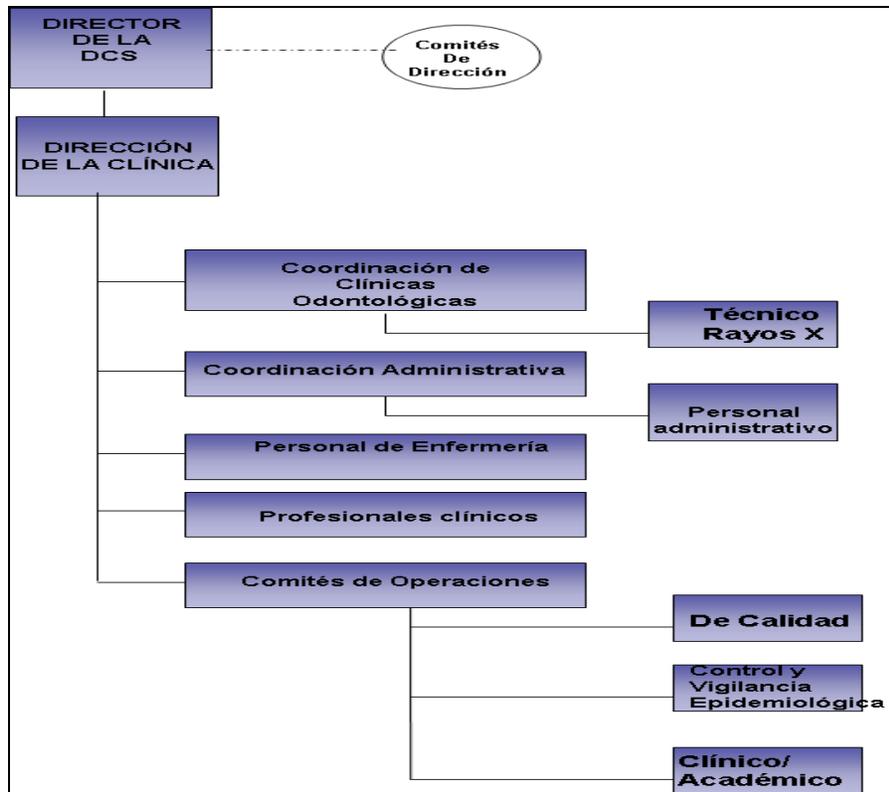
- 1. “Ofrecer servicios de medicina preventiva y de especialidad, atención odontológica integral, de terapia física y de audición y lenguaje, atención nutricional y psicológica accesible a la población*
- 2. Vincular la formación académica y de investigación de los estudiantes de Ciencias de la Salud con los servicios que ofrece la Clínica.*
- 3. Desarrollar proyectos de investigación científica derivados de los resultados de los servicios clínicos que favorezcan la mejora continua de los mismos.*

4. Ofertar programas de educación continua a los profesionales de la salud interesados en su actualización”.

La CMU pertenece a la División de Ciencias de la Salud de una Universidad de Educación Superior, con presencia en todos los estados de la República y que a su vez forma parte de una Red de Universidad a nivel Mundial.

La Directora de la CMU depende jerárquicamente de la Dirección de Ciencias de la Salud

Figura 4.1 Organigrama Clínica Médica Universitaria



Fuente: Archivos de la Clínica Médica Universitaria

Las diferentes áreas que conforman las instalaciones de la Clínica Médica Universitaria son:

- a) Área Médica con los servicios de consulta de medicina general y medicina preventiva, así como 10 especialidades que incluyen pediatría, ginecología, ortopedia, dermatología, gastroenterología, urología, neurología, angiología, medicina interna y psiquiatría
- b) Clínicas Odontológicas: se distribuyen en 4 áreas:
  1. Valoración dental o diagnóstico odontológico está ubicada en la planta baja y cuenta con 5 unidades. Es aquí donde se realiza la historia clínica y el diagnóstico odontológico y se establece la ruta clínica de los pacientes.
  2. Clínicas de atención dental de pregrado con 75 unidades dentales para la atención de odontología general, endodoncia, atención a pacientes menores, aplicación de prótesis, atención a adultos mayores, atención a pacientes con capacidades diferentes y aplicación de programas preventivos.
  3. Área de Cirugía Odontológica en la que se llevan a cabo los procedimientos quirúrgicos odontológicos.
  4. Cuenta con 3 laboratorios dentales, distribuidos en cada una de las clínicas.
- c) Fisioterapia cuenta con dos consultorios para valoración de los pacientes, el gimnasio de terapia física y el área de hidroterapia con tanque terapéutico.

Dentro de los Servicios de la Clínica Médica Universitaria también se otorga consulta nutricional, consulta de psicología clínica y educativa, terapia de audición y lenguaje y servicios de laboratorio clínico.

Actualmente la Clínica Universitaria cuenta con una plantilla de 91 personas, de los que 20 son personal administrativo, 56 son profesionales de la salud y 15 profesionales en servicio social.

Horarios de servicio: La Clínica Médica Universitaria está abierta al público de 7:00 am a 20:00 pm de lunes a viernes. El personal administrativo y los profesionales de la salud trabajan en turnos, matutino, vespertino y mixto.

A partir de su apertura, la Clínica ha venido incrementando en forma progresiva y constante su productividad en las diferentes áreas y por consiguiente sus ingresos como se puede observar en las gráficas 4.2., 4.3. Y 4.4.

*Figura 4.2. Productividad atención de pacientes y servicios 2007-2010*



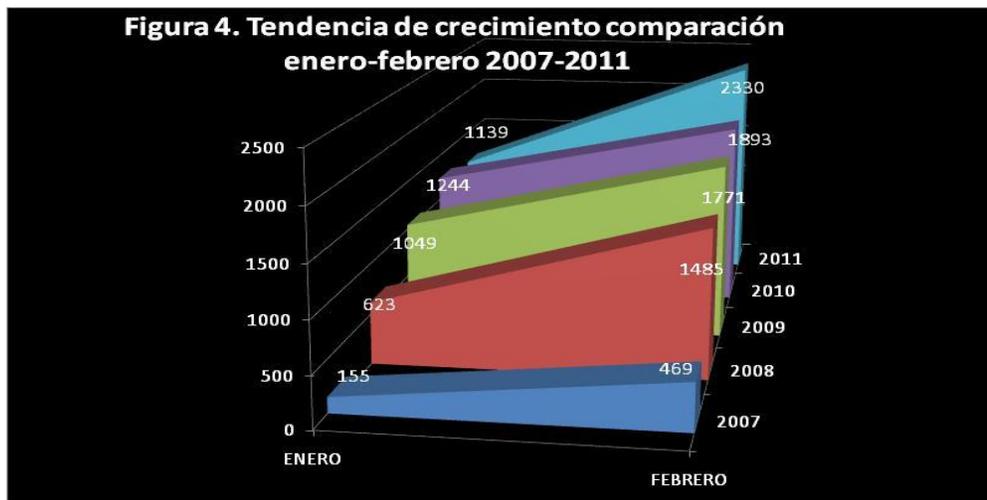
Fuente: Archivos de la Clínica Universitaria

Figura 4.3. Comparativo de ingresos 2007-2010



Fuente: Archivos de la Clínica Universitaria

Figura 4.4. Tendencia de crecimiento comparación enero-febrero 2007-2011



Fuente: Archivos de la Clínica Universitaria

## 5. RESULTADOS

Las entrevistas se apegaron a una guía de 18 preguntas en los casos de directivos, profesionales de la salud y personal administrativo y de 6 preguntas en el caso de los usuarios, sin embargo durante la realización de las mismas se enriquecieron con preguntas adicionales, producto de las respuestas de los entrevistados, llegando a formularse en promedio hasta 20 preguntas en cada entrevista. El origen de las preguntas estuvo en razón de las 3 proposiciones de investigación: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y crecimiento organizacional.

Las entrevistas se realizaron durante la primera quincena de febrero de 2011, en las instalaciones de la Clínica Médica Universitaria.

La investigación se realizó con una muestra de personas: 3 entrevistas de directivos, 3 de administrativos, 4 de trabajadores de la salud y 5 de usuarios/ pacientes, como se establece en el siguiente cuadro:

Tabla 5.1 Programa de entrevistas

Nivel	Grupo entrevistado	Fecha	Número de entrevistas
1	Directivos	16-02-2011	3
2	Administrativos	14-02-2011	3
3	Profesionales de la salud	17-02-2011	4
4	Usuarios/pacientes	15-02-2011	5
Total			15

Fuente: Elaboración propia

Una vez recolectada la información en la grabadora, se procedió a su transcripción textual, quedando conformada por un documento de 93 cuartillas (Apéndice B).

Se organizó la información, de forma que permita observar la percepción de los entrevistados, de acuerdo al grupo que corresponde y al indicador que se analiza.

Para cada caso los registros de las entrevistas son: número de entrevista, fecha, hora de inicio y término de la entrevista, nombre completo, puesto, antigüedad en la empresa, edad y género.

Las principales temáticas de estudio representan las proposiciones de investigación y el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores como ventaja competitiva estratégica. Con el fin de identificar el impacto del crecimiento y aprendizaje como estrategia competitiva en la Clínica Universitaria a continuación se presenta una descripción general, a partir de las respuestas emitidas.

Para llevar a cabo la clasificación y análisis de la información de las respuestas de los entrevistados, primeramente se integraron las respuestas de cada una de las preguntas por cada grupo, para buscar la homologación de conceptos, posteriormente se llevó a cabo la clasificación y categorización conceptual.

### **5.1. Análisis de los conceptos y temas de estudio**

#### **1. Grupo de Directivos**

El grupo de directivos entrevistados de la Clínica Médica Universitaria está conformado por la Directora general, la Directora administrativa y el director académico de la Lic. de Cirujano Dentista. A continuación se reseñan las principales percepciones de éste grupo en relación al aprendizaje y crecimiento organizacional, se hace la mención individual cuando el concepto se considera aportación sobresaliente, en caso contrario las respuestas fueron homologadas por su consistencia.

La mayoría de las personas entrevistadas en el grupo de directivos afirman que existe un programa de capacitación institucional gratuito, que se fortalece por tratarse de

una Clínica Universitaria y que dentro de este programa se realiza un calendario semestral de capacitación en tres rubros: la capacitación para el desempeño que tiene que ver con los programas que ya tiene la institución con el área informática, manejo de agenda, inglés, etc. otra rubro de capacitación técnica relacionada con las necesidades, que se definen a través de comités como el manejo de los desechos infecto-contagiosos, emergencias médicas, manejo de carro rojo, control de infecciones y por último los programas que ya tiene la institución de capacitación para el desarrollo personal, en donde tratan algunos temas como: o de yoga, teatro, música, etc.. Los entrevistados mencionaron que también la institución da las facilidades en tiempo para capacitaciones externas de interés individual. Algunas de están capacitaciones se otorgan en línea y no tienen que desplazarse para recibirlas.

Los directivos perciben que la capacitación y formación del personal impacta favorablemente proporcionando una atención a los usuarios/pacientes más rápida, más eficiente, más amable, de mayor seguridad y calidad.

En este grupo de entrevistados el promedio de cursos y capacitaciones a los que asistieron en un período de dos años fue de 10 cursos por persona, reconocen también que la Institución les otorga las facilidades para acudir a capacitaciones dentro y fuera de la Institución, y les proporciona el soporte económico para realizarlas, siempre y cuando vayan relacionadas con el programa Institucional, si la capacitación externa es de interés personal, solo les apoyan con tiempo.

El grupo de los directivos le da una gran importancia a la formación de su personal y refirieron que aplican los conocimiento adquiridos en las capacitaciones; la directora de la clínica puntualizó que la capacitación le ha apoyado principalmente con el manejo del personal, que tiene a cargo, con el trato al cliente, el manejo de conflictos. Consideraron

los entrevistados que el personal de la Clínica incorpora los conocimientos técnicos como manejo de residuos biológico-infecciosos, a su práctica diaria y los cursos como estrategias de aprendizaje lo utilizan con los jóvenes que realizan sus prácticas clínicas dentro de la Clínica.

Los directivos entrevistados mencionaron que aprender es parte de la vida misma, es la esencia del crecimiento, y refirieron que es vital el capacitarse, de otra forma, uno se queda en el pasado y con conocimientos que no van a la par.

*“yo creo que es importante, porque tiene uno que estar a la vanguardia en conocimientos, es muy importante mantenerse a la vanguardia y sobretodo porque yo pienso que mas que tener una satisfacción dentro del trabajo, no solo para la Institución, al menos para mí es muy importante. O sea, a mí, me brinda mucha satisfacción aprender cosas nuevas, diferentes”.* (Entrevista personal ALQC Directora General 16 de abril del 2011)

Hicieron énfasis que dentro del área de la salud la capacitación continua es una responsabilidad. Los entrevistados señalaron diversas formas de aprender en la organización como la observación a través de la lectura de libros o documentos, por medios audiovisuales, a través de internet por la asistencia a cursos, seminarios y congresos. Es importante señalar que existe consenso en que la comunicación entre las personas de todas las áreas es una de las formas más eficaces para distribuir y compartir el aprendizaje.

Los entrevistados coincidieron que su trabajo dentro de la Clínica Universitaria es muy importante, como directivos están al pendiente de que la operación no se detenga y que la atención a los pacientes se dé con oportunidad, con calidad y técnicamente correcta.

Los directivos refirieron que es su responsabilidad elaborar los planes de trabajo de la Clínica y que para ello se guían por la experiencia, en este sentido la directora

administrativa externó que en la medida que aprende más cosas va perfeccionando los planes de trabajo.

Este grupo de entrevistados externó que han hecho aportaciones en la mejora de los procesos, con la elaboración de manuales de procedimientos y de operación en las diferentes áreas, así como la implementación de nuevos servicios. Esto es lo que refiere la directora administrativa

*“Se ponen en práctica algunas sugerencias o innovaciones para algunas personas, pero lo que yo les manejo es que es muy importante que las hagamos y que veamos si funcionan y si funcionan y vemos que las cosas mejoran, las sigamos en práctica y si no funcionan es de sabios equivocarse”*  
(Entrevista personal SAC Directora Administrativa 16 de abril del 2011)

Todos los directivos expresaron que prefieren la autonomía para tomar decisiones, de la misma manera externaron que aunque reciben un bono semestral por desempeño y reciben felicitaciones por su trabajo a través de un correo electrónico, una llamada o en algunas ocasiones un reconocimiento por escrito, estas felicitaciones consideran que son esporádicas.

Los entrevistados coincidieron que la capacitación y la implementación de los conocimientos o habilidades que se aprenden les permite brindar un mejor servicio, dar una mejor imagen y eso se refleja en mayores resultados, en esta pregunta la directora administrativa enfatizó que:

*“la implementación de lo aprendido también se refleja en lo económico porque finalmente se liga con los ingresos y que indudablemente la capacitación genera crecimiento desde el punto de vista personal, pero también desde el punto de vista de la clínica y del equipo de trabajo, ya que otorga la posibilidad de crecer y de ver que nuestra clínica va trabajando cada día mejor y con más pacientes y vemos cómo podemos hacer nuestro trabajo cada vez más fácil y con más eficiencia”* (Entrevista personal SAC Directora Administrativa 16 de abril del 2011)

Los directivos entrevistados consideraron que la Clínica Médica Universitaria esta mejor posicionada que la competencia porque el trato es más personalizado, los precios de los servicios son más económicos que en otras clínicas, consideraron que están bien organizados. La directora de la clínica refirió que realizan periódicamente encuestas de

calidad en el servicio y en ellas los usuarios/pacientes mencionan estar satisfechos con la atención que se les proporciona. Sin embargo el Director Académico afirma que:

*“estamos por arriba de la competencia, sin embargo no es una situación como para sentirse muy orgullo, creo que siempre tenemos cosas que mejorar, cada vez hay cosas que hacer mejor, cada vez hay que innovar más... más procesos. Pero si creo que somos una clínica que estamos por arriba de la competencia”* (Entrevista personal JHAD Director Académico 16 de abril de 2011)

Todos los entrevistados consideran que el aprendizaje y el crecimiento de los trabajadores se convierten en una ventaja competitiva estratégica, por la importancia que actualmente tiene el conocimiento en la permanencia de las organizaciones.

## 2. Grupo de Personal Administrativo

De las entrevistas realizadas al personal administrativo solo una persona, la de mayor edad, consideró que no existía un programa de capacitación como tal. Sin embargo mencionó que recibe capacitaciones de informática (Excel) y de atención al público, que es el área en la que ella está vinculada.

Los otros administrativos si refirieron un programa de capacitación Institucional dirigido al desempeño de sus áreas específicas de trabajo y al desarrollo personal e hicieron referencia a las capacitaciones que están recibiendo como parte de una Red Institucional.

Coincidieron en mencionar que la capacitación impacta directamente en la calidad de los servicios que se proporcionan y a su vez, cuando los pacientes y usuarios de la clínica perciben la calidad, se incrementa la cantidad de los pacientes y la demanda de los servicios.

Sin embargo todos coincidieron que algunas capacitaciones en las que han estado interesados en asistir los horarios no les resultaron convenientes y no pudieron tomarlas.

Los entrevistados coincidieron en que cuentan con la facilidad para tomar los cursos en los que están interesados, principalmente si la capacitación está vinculada con su perfil de puesto, aún cuando ésta se realizará fuera de la Clínica.

Así mismo los administrativos externaron de forma unánime que todos aplican en su trabajo los conocimientos obtenidos en la capacitación, como es el caso de la comunicación con el equipo de trabajo, pero principalmente en la atención a los usuarios y pacientes de la clínica. Los entrevistados perciben que la mejor atención impacta directamente sobre la opinión que los usuarios/pacientes tienen sobre la Clínica Médica.

Todos los entrevistados opinan que el aprendizaje continuo es fundamental, para mantenerse actualizado, lo que permite que puedan desempeñar mejor sus funciones y el evitar cometer errores y perciben el uso de internet como una herramienta que permite el aprendizaje continuo en el momento actual y que la capacitación se realice en el lugar de trabajo.

Todos los entrevistados consideraron que su trabajo es muy importante, porque proporcionan un servicio a los pacientes y usuarios de la Clínica, pero también al resto del personal que labora en la Clínica. Coincidieron en que si hacen sentir bien a los pacientes, ellos regresaran nuevamente a la Clínica.

De los entrevistados el 66% refiere que participan en las reuniones de trabajo, en las que se ubican las prioridades a realizar, los planes de trabajo, se analizan las problemáticas y se hacen propuestas, así como éstas también se acuerdan con los jefes inmediatos. Solo una de las personas entrevistadas mencionó que las actividades que realiza en la Clínica ya están muy estructuradas y prácticamente no participa en la elaboración de los planes de trabajo del área

Los entrevistados coincidieron que han realizado propuestas en base a lo que consideran se puede mejorar dentro de sus áreas respectivas, desde cómo ahorrar energía hasta como evitar tiempos de espera prolongados de los pacientes. Y que de lo aprendido en las capacitaciones han iniciado la capacitación de sus compañeros de trabajo, principalmente en herramientas informáticas.

Consideran que las sugerencias que han realizado principalmente han permitido organizarse de mejor forma y realizar sus actividades con menos presión, anticipándose a las situaciones.

Los entrevistados mencionaron que si cuentan con la facilidad de los directivos y de sus compañeros de trabajo para aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y esto les ha permitido ser más eficientes

Consideran que el trabajar con autonomía es por la confianza que los directivos tienen hacia el trabajo de las personas, solo uno de los entrevistados considero que puede realizar sus actividades sin supervisión. No así las otras dos que sienten que no tienen la autonomía para trabajar.

Todos los entrevistados consideraron que buscan apoyar a los compañeros que tienen más trabajo en un momento determinado, no solamente por el apoyo al equipo, sino porque perciben que la sobrecarga de trabajo en un área, genera un retraso en la atención de los pacientes y todos externaron que ésta es una prioridad.

Los entrevistados refirieron que reciben felicitaciones o reconocimiento por su trabajo, pero refieren que este no es con la frecuencia que ellos esperan y consideran que es importante. Ya que si hay quejas inmediatamente se les notifica, si hay un buen trabajo no siempre se externa.

Todos los entrevistados refirieron que reciben un bono semestral como resultado de su evaluación de desempeño, el porcentaje del bono va relacionado directamente con la evaluación obtenida y perciben como un logro el recibir el 100% del bono

Los entrevistados refieren que la capacitación tiene un impacto directo en el incremento en la demanda de servicios y lo refieren principalmente a la calidad de la atención

Los entrevistados coinciden en que la Institución tiene áreas de oportunidad para desarrollarse y crecer laboralmente. El hecho de que la Clínica Universitaria este vinculada a una Universidad, da la oportunidad de una formación académica o de una capacitación para el desarrollo, sin embargo refiere que se requiere de esfuerzo y disciplina.

Todos los entrevistados coincidieron que por referencia de los pacientes ellos saben que prefieren acudir a la Clínica por la atención que refieren de calidad y por el precio accesible y la prefieren por encima de otras opciones de atención.

### 3. Grupo de Profesionales de la Salud

Se entrevistaron 4 profesionales de la salud, un médico, una enfermera, un técnico radiólogo y una odontóloga, este grupo de profesionales se encuentra directamente prestando la atención de salud a los pacientes, por lo que su percepción del aprendizaje y crecimiento de los trabajadores es de sumo interés; los entrevistados externaron que aunque existen algunos programas de capacitación, no están necesariamente diseñados para los académicos de clínica, están diseñados principalmente para el personal administrativo. Es importante resaltar lo que menciona el médico:

*“Lo que pasa es que si hay áreas de oportunidad que se pudieran, explotar, hay de repente mucha demanda en algunas áreas en específico, por ejemplo algo que si recuerdo que nos sirvió, pero hasta cierto punto fue externo, fue el año pasado un curso que organizó la doctora Maya de*

*dermatología de actualizaciones, yo creo que me sirvió, porque aquí una de las cosas que más atendemos es dermatología y hasta cierto punto ya le puedo ofrecer a los pacientes un tratamiento inicial adecuado”.* (Entrevista personal COAO Médico 17 de abril de 2011)

Los profesionales de la salud entrevistados refirieron haber tomado en promedio 6 capacitaciones en los últimos dos años, un porcentaje menor que el referido por los directivos, pero es importante mencionar que este grupo de entrevistados es quien tiene una antigüedad menor en la Clínica Médica.

Los entrevistados mencionaron que en general, siempre les han dado permiso para asistir a los cursos, refirieron que hay puntos específicos que reforzar de la atención que otorgan, que se pueden solucionar con capacitación, de igual forma mencionó haber participado en la actualización del programa operativo de la clínica.

Los profesionales de la salud entrevistados mencionaron en forma unánime que consideran a la capacitación como un aspecto muy importante dentro de su desarrollo y resalto lo que mencionó uno de los entrevistados:

*“La capacitación es muy importante Ah, si no te empolvas, te desactualizas y hasta por motivación personal es importante seguirte preparando, seguir mejorando y dos, en este caso para el bien de los pacientes, seguir actualizado y seguir al día y también para los alumnos, para poder tener la capacidad de enseñarles”* (Entrevista personal COAO médico 17 de abril de 2011)

En relación al aprendizaje, los entrevistados consideraron que se puede realizar todo el día, expresándolo de la siguiente forma:

*“ pues ya depende ahora sí de uno, desde una lectura rápida que tú puedas hacer aquí, o ya cuando es algo dirigido, en los cursos específicos, incluso como las mismas metas que nos ponen, del valor curricular de las horas que tienes que cumplir”* (Entrevista personal AAY técnico radiólogo 17 de abril 2011”

Los entrevistados externaron su participación en el desarrollo del plan de trabajo y desarrollo de la Clínica Médica, y externaron que han realizado diferentes innovaciones como el diseño de los formatos de asistencia, calificación en los trabajos y están pensando estandarizar los formatos para todos tener los mismos.

Los profesionales de la salud entrevistados coincidieron en que no existen limitaciones respecto de las propuestas de capacitación y refieren no tener ningún problema, para asistir, externaron que cuentan con mucho apoyo de la dirección para capacitarse, de la misma manera los entrevistados comentan que tienen la libertad para tomar la decisión de los cambios o ajustes que debes hacer en las actividades que realizas en la Clínica Médica, adicionalmente el médico refirió que tenemos autonomía para hacer nuestras cosas, pero al final de cuentas, siempre requerimos el visto bueno de la dirección en este caso. De la misma manera refirieron que hay un ambiente de colaboración y apoyo, con el grupo de profesionales de la salud.

De los profesionales de la salud, solo las enfermeras tienen bono de desempeño, éste no lo reciben los médicos, los fisioterapeutas, los odontólogos, ni las psicólogas, al parecer tiene que ver con la forma de su contratación, sin embargo los entrevistados si refirieron que son felicitados cuando hacen adecuadamente su trabajo pero básicamente con un estímulo verbal.

Los profesionales de la salud consideraron que la capacitación genera un aumento de la demanda de los pacientes. Evidentemente es algo que va de la mano, mientras mejor les demos el servicio y mejores resultados tengan pues, más contentos se van a ir y van a recomendar la Clínica Médica. El 40% de los entrevistados externaron que no tiene la certeza de que se tengan más pacientes porque estemos más o menos capacitados.

Los entrevistados de este grupo consideraron que la Clínica Universitaria es mejor que la competencia y o afirman en base a los mismos comentarios que les externan los pacientes. Uno de los entrevistados menciona al respecto:

*“sí somos mejores que la competencia y de hecho no porque yo lo crea, sino porque los mismos pacientes lo externan así, simplemente el paciente que estuvo ahorita antes de que entrara, es derechohabiente del IMSS y prefirió buscar el servicio en la clínica porque los tiempos de espera son*

*muy largos, independientemente del trato, o cosas por el estilo, lo que dicen siempre, los pacientes que llegan aquí que son de otras instituciones, siempre es el tiempo de espera lo que más les interesa; si hay mucha gente que viene aquí y no solamente de instituciones públicas, de instituciones privadas se cambian, de su médico privado de siempre y empiezan a asistir aquí para poder abatir los costos, porque son costos muy accesibles; la misma gente me ha dicho al estar aquí en la consulta o al ya irse... “es que nunca me imagine”, me dicen, “nunca pensé que la clínica fuera así, “yo pensaba que era solo para gente de la UVM pero está muy bien, está muy nueva las instalaciones”, o sea le gusta mucho a la gente en general”*  
(Entrevista personal COAO médico 17 de abril de 2011)

#### 4. Grupo de usuarios/ pacientes

En este grupo se entrevistaron a 5 usuarios que acudieron a la Clínica Médica Universitaria, como pacientes o acompañando a un paciente y que se encontraban en la sala de espera. De los 5 pacientes cuatro refirieron acudir a atención odontológica

Todos los usuarios/pacientes coincidieron que la atención de las asistentes había sido amable y que les habían otorgado la información oportuna para acudir a sus citas, así como la orientación adecuada de los trámites necesarios para la utilización de los servicios, aunque solo dos de los cinco pacientes han acudido a otros servicios de la clínica, a parte de la atención odontológica.

En relación al tiempo que han esperado para recibir la consulta los entrevistados refirieron que es entre 15 y 25 minutos. De la misma manera coincidieron en afirmar que el personal que les otorga la atención se ha presentado, a excepción de un paciente que acudía por primera vez a consulta, los demás externaron que les han explicado sobre el problema de salud que presentan y el tratamiento que recibieran, de la misma manera el 80% de los entrevistados que habían recibido consulta mencionaron que durante la misma les resolvieron sus dudas.

En relación a los aspectos de iluminación, ventilación y orden en la CMU, el 60% de los entrevistados clasificaron estos aspectos como excelente. Una de las entrevistadas que acudió a consulta odontológica clasificó la privacidad como regular, mencionando

que en un área atienden a varios pacientes simultáneamente, los demás pacientes consideraron como buena la privacidad en la atención que recibieron. De la misma manera una entrevistada refirió que la higiene en la clínica la consideraba buena y los cuatro entrevistados restantes consideraron el rubro de higiene como excelente.

De los entrevistados, 80% refirieron como excelente el trato proporcionado por los profesionales de la salud, un entrevistado aún no recibía la atención, por lo que no expresó opinión a este respecto. Todos los entrevistados coincidieron en expresar que regresarían a la Clínica Médica Universitaria, el 100% de los entrevistados mencionaron el precio accesible como uno de los motivos, 80% refirieron la calidad de la atención y que reciben una atención más rápida con un menor tiempo de espera. Una paciente entrevistada refirió que la Clínica Médica Universitaria resuelve los problemas de salud de ella y su familia, con buena calidad y a un costo que puede cubrir.

## CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación y de acuerdo con su enfoque cualitativo más que llegar a confirmar hipótesis, se obtuvieron una serie de conceptos que podrán enriquecer el campo de estudio sobre el crecimiento y el aprendizaje de los trabajadores en las instituciones de salud y generar utilidad futura de cómo pueden convertirse en una ventaja competitiva estratégica.

En base a mis observaciones y el análisis de lo que los entrevistados expresan en relación a su percepción de aprendizaje organizacional se identifican las siguientes formas:

1. Como producto y conocimiento: a través de los documentos que generan los trabajadores, los manuales de procedimientos, instructivos, sistemas; cuando el conocimiento organizacional queda documentado para la consulta de todas las personas en la organización, el aprendizaje individual se convierte en aprendizaje grupal. En la identificación del aprendizaje como conocimiento los entrevistados lo refieren como la adquisición de nuevas capacidades de las personas para realizar su trabajo y en sus resultados.
2. Como proceso: los entrevistados identifican el aprendizaje mediante la integración de los trabajadores, el trabajo en equipo, la forma de enfrentar retos conjuntos y su capacidad de adaptación.
3. Como valor agregado: consideran el valor adicional que aportan los trabajadores a los servicios, procesos y sistemas de la organización y que le otorgan mayor valor a la organización y competitividad en el mercado

Ninguno de los entrevistados se refirió al aprendizaje organizacional como una actividad reflexiva de las personas que los lleve a preguntarse el por qué de las cosas y el

estar consciente del aprendizaje, tampoco hicieron referencia al aprendizaje a partir de los errores cometidos por uno mismo o por algún otro miembro de la empresa.

Así mismo la mayoría de los entrevistados consideran que el crecimiento y aprendizaje organizacional se convierten en una ventaja competitiva estratégica cuando los trabajadores, adquieren experiencia y adquieren nuevos conocimiento, habilidades y destrezas y los comparten con otros trabajadores de la Clínica Médica Universitaria y que pueden encontrarse en documentos (manuales, instructivos, etc.) y en conjunto proporcionan a la organización una imagen corporativa sólida, que les permite anticiparse a la competencia.

La dirección reconoce la relevancia del aprendizaje y busca que todos los miembros se comprometan con la generación de ideas y mejoras en el trabajo, la mayoría de los trabajadores reconoce que los directivos dan la apertura para el aprendizaje, sin embargo el equipo directivo no fomenta la asunción de riesgos y no impulsan la experimentación, de hecho si algún trabajador comete una falla recibe una llamada de atención y no se toman como la posibilidad de aprender, de acuerdo con lo que propone Moguel (2003) esto podría ser considerado como resistencia a facilitar y considero que puede generar temor al cambio y ser una limitación en el aprendizaje.

El trabajo en equipo que observamos entre los administrativos y los profesionales de la salud de la CMU, facilita el aprendizaje organizacional, porque permite el intercambio de experiencias y conocimientos a través del dialogo, lo que aunado al conocimiento de los objetivos y metas de la institución logran una práctica de visión compartida. La Clínica Médica Universitaria cuenta con políticas, procedimientos y manuales de operación que soportan el trabajo individual, lo que significa que hay memoria

organizacional. Es importante recalcar que los manuales de procedimiento y operación se han generado a través del trabajo de los comités de los diferentes grupos.

En la orientación al aprendizaje se pudo constatar en el estudio de caso que aunque la Clínica Médica Universitaria cuenta con un programa de formación que incluye capacitación para el desempeño que es específica y capacitación para el desarrollo, que abarca desde manejo de tecnologías de la información a manejo de conflictos, no se conoce claramente por todos los trabajadores y el programa de capacitación, no surge desde un diagnóstico de necesidades de capacitación, sino de la oferta de cursos y cada trabajador elige el que considera necesario o conveniente.

En la presente investigación, se encuentran elementos de que existe una percepción favorable de la relación entre el aprendizaje y el crecimiento de los trabajadores y que identifiquen a la Clínica Médica Universitaria como una institución sólida y competitiva. Sin embargo esta percepción no asegura que lo aprendido por los trabajadores sea lo que realmente necesita la organización, por lo que se considera que debe de existir una alineación con la estrategia de la organización. La intención del aprendizaje es definir, qué conocimientos y cómo se necesitan adquirir, compartir y almacenar para alcanzar los objetivos organizacionales. La implementación del Cuadro de Mando Integral, propuesto por Kaplan y Norton (2002) permitiría a la Clínica Médica Universitaria alinear la perspectiva de crecimiento y aprendizaje con la del cliente, la financiera y con los procesos internos.

En el indicador del compromiso de directivos y empleados se identificó que los empleados de la clínica frecuentemente proponen nuevas ideas y las introducen en su trabajo. Los procesos organizativos son documentados a través de manuales, normas de calidad, etc. En la Clínica Médica Universitaria existen los procedimientos para recoger

las propuestas de los trabajadores a través de los diferentes comités conformados y difundirlas internamente.

Así mismo los directivos impulsan acuerdos de colaboración con universidades y/o empresas, para intercambiar conocimientos, experiencias y ofrecer la atención que se brinda en la Clínica Médica Universitaria.

Como parte del indicador de apertura y experimentación las ideas innovadoras son frecuentemente recuperadas y las sugerencias de los trabajadores se incorporan, de igual forma los trabajadores participan en la realización del plan de desarrollo y en los programas de operación de cada una de sus áreas.

Los trabajadores identifican el aprendizaje organizacional con diversas actividades de las nuevas tecnologías administrativas; pero no conceptualizan la capacidad de aprendizaje de una organización basada en las aptitudes que demuestren, en generar ideas con impacto y generalizarlas e identificar las incapacidades para aprender,

En la Clínica Médica Universitaria el conocimiento compartido en lo que corresponde al indicador de comunicación interna los entrevistados nos refirieron que comparten los problemas principalmente en áreas de trabajo comunes y hay la solidaridad para apoyar las áreas que tienen un trabajo mayor; sin embargo la comunicación entre los trabajadores de las diferentes áreas es compleja, lo que disminuye la autonomía y la iniciativa. Y aunque los trabajadores tienen disponible una variedad de herramientas para comunicarse, la comunicación es lenta y poco práctica. Es interesante como los directivos, los profesionales de la salud y los administrativos le otorgan una participación estratégica al sistema de comunicación de la organización para facilitar una cultura de fomento al aprendizaje de la organización y como la presencia de vacíos de comunicación entorpecen este aprendizaje.

Los equipos de trabajo de la Clínica Médica Universitaria se comparten conocimientos y experiencias a través del diálogo, pero principalmente por áreas y las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo son adoptadas por la Clínica Médica Universitaria.

Respecto al indicador de visión compartida los empleados tienen una visión común acerca del aporte al trabajo y al logro de los objetivos organizacionales y aunque tienen una percepción general compartida de la distancia entre la situación actual de la clínica y la deseada, desconocen las metas de las áreas diferentes a la suya.

En el indicador de desempeño organizacional los trabajadores consideran a la Clínica Médica Universitaria como exitosa, de la misma manera se sienten satisfechos de trabajar en la Clínica Médica Universitaria.

En el indicador de organización competitiva los usuarios están satisfechos con la atención que se les proporciona en la clínica y al igual que los trabajadores, los usuarios consideran a la clínica mejor que la competencia y los usuarios evaluaron diferentes percepciones desde infraestructura, como iluminación, y ventilación hasta organización como orden, privacidad como excelente.

Los directivos y trabajadores coinciden en afirmar que el aprendizaje representa una ventaja competitiva estratégica, en su forma de valor agregado y que se manifiesta a través de los saberes organizacionales, como son conocimientos, habilidades y actitudes. El análisis en la presente investigación indica que la planificación y desarrollo de un conjunto de cursos y capacitaciones, no garantiza que la organización se convierta en una organización inteligente. Esto es, una organización donde las personas descubran como crean su realidad y como pueden modificarla.

De esta manera, es posible sostener que el desarrollo del aprendizaje organizacional desde la capacitación, no debe reducirse únicamente a un programa. La formación debe estar orientada al aprendizaje continuo, manteniendo como el objetivo principal la creación de un conjunto de capacidades únicas de la organización, enmarcada en una estrategia que promueva que las personas puedan romper con las concepciones tradicionales de actuar y pensar de la organización.

En conclusión considero que la Clínica Médica Universitaria de acuerdo con lo que refiere Moguel (2003) en el momento en que se encuentra, se puede considerar como una organización ontológica ya que le otorga importancia al aprendizaje y cuenta con programas de capacitación y tanto los directivos como los trabajadores consideran el aprendizaje y al conocimiento como ventaja estratégica, pero aún no desarrollan una cultura que propicie el aprendizaje organizacional, hacen uso de la razón para tratar de explicarse las situaciones que les rodean, pero no han llegado a desdoblarse al futuro reflexivamente, tienen sistemas de administración dubitativos, procesos de toma de decisiones débiles, la práctica de la gerencia participativa es limitada y no se genera un ambiente completamente propicio para la innovación y el crecimiento organizacional.

Para la Clínica Médica Universitaria el futuro deseable sería transitar hacia una organización epistémica, como lo refiere Moguel (2003) estas organizaciones aparte de contar con sistemas formalmente establecido para el desarrollo del aprendizaje organizacional, toleran y aprenden de sus fracasos y errores mediante la revisión de sus valores y creencias. Son capaces de desaprender y cambiar de actitudes, de leer el entorno y las tendencias de los negocios y de aprender de sus semejantes

La presente investigación proporciona conocimiento sobre el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores en una Institución de Salud y las características que le

pueden dar la ventaja de estrategia competitiva, con lo cual se ofrece información que le permitirá a las organizaciones nuevas alternativas para la toma de decisiones, de igual forma considero que los resultados pueden tener utilidad para los académicos interesados en el tema y proporciona elementos para continuar las investigaciones de la percepción del crecimiento y el aprendizaje vinculado a las percepciones: financiera, del cliente y de los procesos internos que permitirán como lo proponen Kaplan y Norton (2000) en el cuadro de mando estratégico, la alineación y la vinculación a la estrategia y clarificar la dimensión precisa que el crecimiento y aprendizaje tienen como una ventaja estratégica competitiva.

**REFERENCIAS**

- Alcover, C. M., Gil, F. y Barrasa, A. (2004) *Aprendizaje de equipo: adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje*. Recuperado el 13 de enero de 2011 de Psicothema: <http://www.psicothema.es/psicothema.asp?id=3892>
- Bontis, N. (1998) *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and modes*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010 de Mc Master University: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbonties/ic/publications/BontiesMD1998.pdf>
- Brooking, A. (1997) *El capital intelectual*. Paidós, Barcelona
- Cardona, J. A. y Calderón, G. (2006) *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Recuperado el 18 de Enero de 2011 de Cuaderno de Administración de Bogotá: <http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/info.htm>
- Castañeda, D. I. y Fernández, M. (2007) *Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional*. Recuperado el 13 de Enero de 2011 de Univ. Psychol. Bogotá: [http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V5N312\\_rolepsychologist.pdf](http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V5N312_rolepsychologist.pdf)
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999) *An organizational learning framework: from institution to institution*. USA. Recuperado el 18 de Enero de 2011 de The Academy of management Review: <http://www.aom.pace.edu/amr/>

- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2000). *Working Knowledge How organizations manage what they now*. Recuperado el 13 de Enero de 2011 de Harvard Business School: <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=pub&facEmId=pgompers>
- Drucker, P. (2000) *Managing knowledge means managing one self*. Leader to Leader Institute and Jossey- Bass. USA
- Edvisson, L. y Malone, M.S. (2003) *El Capital Intelectual Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona España. Gestión 2000
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional Transformación y administración efectiva del cambio*. México. Mc.Graw-Hill
- García, V., Romerosa, M. y Lloréns, F. (2007) *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. Recuperado el 13 de Enero de 2011 de la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1231>
- Garzón, M. A. y Vargas, E.M. (2005). *El aprendizaje organizacional en las empresas sociales del Estado, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá D.C*. Recuperado el 20 de Enero de 2011 de Univ. Empresa, Bogotá: [http://www.unal.edu.co/extensionbog/paginas/integracion/comite\\_cuee.html](http://www.unal.edu.co/extensionbog/paginas/integracion/comite_cuee.html)
- Hellniegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2006). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. USA. Thomson
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación* México. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997) *Cuadro de Mando Integral*, Madrid, España: Gestión 2000

- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000
- López Viñegla, A. (2003) *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard*. AECA. Madrid
- Mantilla, S.A. (2004). *Capital Intelectual y contabilidad del conocimiento*. Bogota, Colombia: Ecoe ediciones
- Moguel, M. (2003) *Aprendizaje organizacional; Naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*. Tesis doctoral Recuperado el 20 de Enero:  
[http://www.eumed.net/tesis/2011/mjml/naturaleza\\_tridimensional.html](http://www.eumed.net/tesis/2011/mjml/naturaleza_tridimensional.html)
- Naranjo, D., (2010) *El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos*. Recuperada el 20 de enero de Gaceta Sanitaria: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02139111>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.(1995). *The knowledge-Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Estados Unidos. Oxford University Press.
- Pastor, J., (2009). *Reflexión sobre el fin último de la gestión en el sector hospitalario español*. Recuperado el 20 de enero de Gaceta Sanitaria:  
<http://www.sciencedirect.com/science/journal/02139111>
- Padilla, R. y Juárez, M. (2007). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. Recuperado el 24 de Enero de 2011 de Revista de la Cepal 92,México:  
[http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/agrupadores\\_xml/aes18.xml&xsl=/agrupadores\\_xml/agrupa\\_listado.xsl](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/agrupadores_xml/aes18.xml&xsl=/agrupadores_xml/agrupa_listado.xsl)

- Roos, J., Dragonetti, N.C., Roos, G., Edvisson, L. (2001). *Capital Intelectual El valor Intangible de la Empresa*. Barcelona, España. Paidós Empresa
- Ruíz, O. R., Guzmán, O. J. y De la Rosa, J. (2004). *Dirección Empresarial Asistida*. Madrid, España. Visión Net
- Salinas, M., Flores, E., Uris, J. (2009). *Cuadro de mando integral en el laboratorio clínico: indicadores de perspectiva interna del negocio*. Recuperado el 20 de enero de Gaceta Sanitaria: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02139111>
- Sanguino, R., (2006) *La competitividad de la administración local modernización a través de la gestión del conocimiento*. Madrid, España: Edita Instituto Nacional de Administración Pública
- Santiago, L.A. (2008) Accenture. Recuperado el 12 de Diciembre de 2010 de: <http://www.accenture.com/us-en/pages/index.aspx>
- Senge, P. (1992) *La quinta disciplina*. Gránica. Barcelona
- Spender, J. (1996) *Making knowledge, collective practice and penrose rents*. Recuperado el 13 de febrero de 2011 de International Business Review: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09695931>
- Suñe, A. (2004) *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Recuperado el 12 de diciembre de: <http://tdx.cat/handle/10803/6765>
- Sveiby, K.E. y Karl, E. (2000). *Capital Intelectual la nueva riqueza de las empresas*. Barcelona, España: Gestión 2000
- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekane, D. (2000) *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento de las empresas*. Madrid. Prentice Hall.

Villalbi, J., Guix, J., Casas, C., Borrel, C., Duran, J., y cols. (2007). *El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública*.

Recuperada el 13 de febrero de Gaceta Sanitaria:

<http://www.sciencedirect.com/science/journal/02139111>

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. y Vertinsky, I. (2002) *The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes*. Recuperada el

13 de febrero de British Journal of Management:

<http://www.blackwellpublishing.com/aims.asp?ref=1045-3172&site=1>

# APÉNDICES

## Apéndice A

### Guía de la entrevista semi-estructurada para personal directivo

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre		Fecha:
Edad:	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
Puesto	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa
Lugar	Hora Inicial:  Final:	Duración de la entrevista

Informar al entrevistado acerca del objetivo de la entrevista y dar una breve introducción al tema.

¿Qué programas y planes de capacitación existen en la Clínica y a que puestos están dirigidos?

¿Cuánto es el porcentaje del presupuesto que se asigna en la Institución para capacitación y desarrollo de personal?

¿Cuánto se invierte en formación y capacitación por empleado?

¿Todos los trabajadores recibieron por lo menos una capacitación?

¿Cuántas horas de capacitación en promedio tiene cada trabajador?

¿Cuántas horas de capacitación en promedio tiene cada trabajador?

¿De qué manera considera usted que la capacitación del personal incrementa la atención a los usuarios de la Clínica?

Si es así, ¿En qué porcentaje?

¿Considera usted que la capacitación del personal genera un incremento en las consultas por servicio de la Clínica?

Si es así, ¿En qué porcentaje?

¿Considera usted que la capacitación del personal genera un incremento en los estudios radiográficos y de laboratorio de la Clínica?

Si es así, ¿En qué porcentaje?

En su opinión la Clínica Universitaria está:

Por arriba de su competencia ¿por qué?

Igual que la competencia ¿por qué?

Por debajo de la competencia ¿por qué?

¿Cuántos cursos de capacitación para administrativos se realizaron en los últimos dos años?

¿Cuántos cursos de capacitación para personal médico y paramédico se realizaron en los últimos dos años?

¿Cuál es el porcentaje de participación de los trabajadores administrativos en los cursos de formación?

¿Cuál es el porcentaje de participación de los médicos y paramédicos en los cursos de formación

### Guía de la entrevista semi-estructurada para administrativos

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre		Fecha:
Edad:	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
Puesto	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa
Lugar	Hora Inicial: Final:	Duración de la entrevista

Informar al entrevistado acerca del objetivo de la entrevista y dar una breve introducción al tema.

¿Qué programas y planes de capacitación existen en la Clínica para su desarrollo?

¿De qué manera la capacitación que recibe incrementa la atención a los pacientes y usuarios de la Clínica?

¿Cuáles cursos de capacitación tomó usted en los últimos 2 años?

¿Cómo los directivos le otorgan permiso para tomar cursos de formación y capacitación que a usted le interesen fuera de la Clínica?

¿De qué manera aplica en su trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones?

¿Por qué considera que es importante aprender continuamente?, ¿De qué forma cree que se puede estar aprendiendo constantemente?

¿De qué forma considera importante el trabajo que desempeña en la Clínica?

¿De qué manera participa en la elaboración de los planes de trabajo de su área?

¿Qué propuestas ha realizado para mejorar e innovar en la Clínica?

¿De qué manera se han puesto en práctica las sugerencias que usted ha realizado para mejorar su trabajo?

¿Le facilitan que aplique en su trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones?

¿Cómo el trabajar sin supervisión y con autonomía mejora su desempeño?

¿De qué manera apoya a sus compañeros cuando tienen mucho trabajo?

¿Cómo su jefe inmediato lo felicita por su trabajo bien hecho?

¿Recibe algún bono por su desempeño?

¿Cómo la capacitación genera un incremento en la demanda de servicios por los pacientes?

¿Qué oportunidades de desarrollo le ofrece la empresa y como contribuye este factor para su permanencia en la organización?

¿Usted considera que los pacientes les prefieren con respecto a otras unidades médicas? ¿por qué?

En su opinión la Clínica Universitaria está:

Por arriba de su competencia ¿por qué?

Igual que la competencia ¿por qué?

Por debajo de la competencia ¿por qué?

### Guía de la entrevista semi-estructurada para profesionales de salud

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre		Fecha:
Edad:	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
Puesto	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa
Lugar	Hora Inicial: Final:	Duración de la entrevista

Informar al entrevistado acerca del objetivo de la entrevista y dar una breve introducción al tema.

¿Qué programas y planes de capacitación existen en la Clínica para su desarrollo?

¿De qué manera la capacitación que recibe incrementa la atención a los pacientes y usuarios de la Clínica?

¿Cuáles cursos de capacitación tomó usted en los últimos 2 años?

¿Cómo los directivos le otorgan permiso para tomar cursos de formación y capacitación que a usted le interesen fuera de la Clínica?

¿De qué manera aplica en su trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones?

¿Por qué consideras que es importante aprender continuamente?, ¿De qué forma cree que se puede estar aprendiendo constantemente?

¿Considera importante el trabajo que desempeña en la Clínica?

¿De qué manera participa en la elaboración de los planes de trabajo de su área?

¿Qué propuestas ha realizado para mejorar e innovar en la empresa?

¿De qué manera se han puesto en práctica las sugerencias que usted ha realizado para mejorar su trabajo?

¿Le facilitan que aplique en su trabajo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones?

¿Cómo el trabajar sin supervisión y con autonomía mejora su desempeño?

¿De qué manera apoya a sus compañeros cuando tienen mucho trabajo?

¿Cómo su jefe inmediato lo felicita por su trabajo bien hecho?

¿Recibe algún bono por su desempeño?

¿Cómo la capacitación genera un incremento en la demanda de servicios por los pacientes?

¿Qué oportunidades de desarrollo te ofrece la empresa y como contribuye este factor para tu permanencia en la organización?

¿Usted considera que los pacientes les prefieren con respecto a otras unidades médicas? ¿por qué?

En su opinión la Clínica Universitaria está:

Por arriba de su competencia ¿por qué?

Igual que la competencia ¿por qué?

Por debajo de la competencia ¿por qué?

### Guía de la entrevista semi-estructurada para pacientes y usuarios de la clínica

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre		Fecha:
Edad:	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
Puesto	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa
Lugar	Hora Inicial: Final:	Duración de la entrevista

Informar al entrevistado acerca del objetivo de la entrevista y dar una breve introducción al tema.

¿La asistente médica le ha atendido en forma amable y oportuna?

¿Le han proporcionado la atención en las fechas en que se le han otorgado las citas?

¿Ha recibido orientación de parte del personal sobre los trámites y utilización de los servicios?

¿Qué servicios ha utilizado de la Clínica?

¿Cuánto tiempo habitualmente ha esperado para recibir consulta después de la hora de su cita?

¿Se ha presentado con usted su médico (fisioterapeuta, odontólogo, etc.) en su primera consulta?

¿Le han explicado satisfactoriamente su padecimiento, tratamiento y le han aclarado sus dudas?

¿Cómo pudiera calificar las siguientes características del lugar donde fue atendido?

	Excelente	Buena	Regular	Mala
Aspecto				
Iluminación				
Ventilación				
Privacidad				
Orden				
Higiene				

En su criterio la atención ofrecida por el personal de la Clínica está en la categoría

de:        Excelente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

¿Regresaría nuevamente a ésta clínica para su atención?

¿Por qué?

**Apéndice B**

Versión estenográfica de las entrevistas a directivos:

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre :Ana Laura Quintero Crispín		Fecha:
Edad: 37 Años	Sexo: FEMENINO	16-02-2011
Puesto: Directora de la Clínica	Antigüedad en el puesto 5 Años	Antigüedad en la empresa : 8 años
Lugar Clínica Universitaria	Hora Inicial:16:05 Final: 17:45	Duración de la entrevista 1 hora 40 min.

¿SU NOMBRE POR FAVOR?

Ana Laura Quintero Crispín

¿TU ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO?

5 años

¿CUÁL ES EL PUESTO?

Dirección de Clínica Universitaria

¿Y ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN?

Sie...ocho, voy a cumplir ocho

MUY BIEN, BUENO PUES ESTA ES UNA ENTREVISTA EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN COMO UNA FORMA DE GENERAR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO EN LOS TRABAJADORES

¿CUÁLES SON LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE EXISTEN EN LA INSTITUCIÓN Y QUE USTED VE COMO UNA OPCION PARA FORMARSE?

Este... en la Institución, ¿hablamos de la Clínica, de... de la clínica verdad?

MHM... (Asiente)

Este... la clínica como pertenece a la parte educativa o es una clínica universitaria, tiene podríamos decir dos formas de capacitación: 1, asociada con los programas que ya tiene la institución, que están asociados con programas como muy generales ¿no? universales como, informática, inglés, desarrollo humano etcétera. Y en la parte clínica este... a través de comités se empezaron a desarrollar algunos cursos ya asociados a la parte clínica

¿CUÁLES SON LAS CAPACITACIONES A LAS QUE USTED HA ACUDIDO EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

Las capacitaciones han sido alrededor de... últimos dos años... algunas este... ocho o diez capacitaciones

¿TIENE QUE VER CON LA PARTE PROFESIONAL DE DESARROLLO, O LA PARTE DE DESARROLLO HUMANO ESTAS CAPACITACIONES?

Bueno, algunas capacitaciones tienen que ver con la actividad que desempeño, otras de interés personal por la formación que tengo pero bueno, ejemplos puede ser este... Coaching este... ese es uno, este... otro puede ser este... todo lo que tiene que ver con competencias profesionales, eh... lo que es este... atención o cuidado a los pacientes, la seguridad de los pacientes este... eh... cursos en línea de estrategias de aprendizaje

¿DE QUÉ MANERA CONSIDERAS QUE LA CAPACITACIÓN INCREMENTA LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA CLÍNICA?

Este en la med... pienso que en la medida que uno conoce bien su función y la complementa con la educación continua o permanente, pues tiene más posibilidad de dar atención, no necesariamente tiene que ser una capacitación eh... asociada a lo que esté

formada la persona o se haya formado la persona, sino para atender al paciente, que hay aspectos muy generales como de... calidad en el servicio, servicio a clientes, este... inclusive hasta el manejo de... de... personal ¿no?

¿CONSIDERAS QUE LA CAPACITACIÓN GENERA UN INCREMENTO EN LA CONSULTA POR SERVICIO?

La capacitación... sola no, este... la capacitación sí como un complemento de lo que... de la actividad que desempeñamos ¿no? o sea, puedo tener una persona o puedo capacitarme en mi caso, pero si no tengo el compromiso, responsabilidad pues no sirve de mucho

¿LA INSTITUCIÓN TE PROPORCIONA LA POSIBILIDAD DE ACUDIR A CAPACITACIONES EXTERNAS A LA INSTITUCIÓN QUE VAYA A OTRAS ÁREAS?

Este... si, pero solo apoya en tiempo ¿no?, pero si me lo permite

¿CONSIDERAS QUE EL TRABAJO SIN SUPERVISION Y CON AUTONOMÍA ES MAS FAVORABLE PARA EL DESARROLLO Y LA ACTIVIDAD QUE SE TIENE EN LA CLÍNICA?

Si, este... cuando el personal es nuevo, siempre es importante hacer una supervisión, pero no una supervisión digamos durante toda la vida laboral, sino en un tiempo en que como director evalúe qué tanto está desempeñando bien su... su trabajo y dejarlos solos ¿no? o sea, que tomen decisiones, que resuelvan y que no... que aprendan a vivir o a resolver lo que les compete sin que esté el jefe inmediato, ¿no?

¿RECIBES RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO BIEN HECHO?

Este... si, en algunas veces, algunas veces pero son pocas. Hay... hay este... no sé si pueda comentar los incentivos, hay incentivos económicos este que... que comentaba el

otro día que son buenos pero a veces también es buena la parte este... de la “palmadita” famosa ¿no?

¿EN LA OPINIÓN LA CLÍNICA SE ENCUENTRA POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA, IGUAL QUE LA COMPETENCIA, POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA?

Este... en cuanto al servicio, considero que por arriba de la competencia; simplemente ayer una paciente nos comentó que... que se la pasa en la clínica ella y su familia y el saber eso... o sea, por una parte que bueno ¿no? porque pues toda la familia es atendida por todos nosotros e y... y resolvemos su situación de salud y eso habla de... del servicio que estamos otorgando

MUY BIEN, EH... ¿QUÉ SITUACIONES DE MEJORA EN LOS SERVICIOS DE LA CLÍNICA VIENEN ACOMPAÑADOS POR LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO?

Ahá... este... de la... diría que de la mano todos los cursos de... de capacitación son importantes, pero tienen que tener esta mejora continua en infraestructura, en... los insumos que manejamos, el manejo inclusive de horarios este... en todo lo que son procesos eso es una parte importante que impacta directo en el cliente. Si tengo bien diseñado un proceso, puede impactar positivamente, pero si el proceso falla en algo, impacta en el cliente

MUY BIEN, TE AGRADEZCO MUCHO

No, al contrario

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre: Sandra Argandar Casani		Fecha: 16-02-2011
Edad: 40 Años	Sexo: FEMENINO	
Puesto:Directora Administrativa de la Clínica	Antigüedad en el puesto  2 años	Antigüedad en la empresa :  9 años
Lugar  Clínica Universitaria	Hora Inicial: 18:00  Final: 19:00	Duración de la entrevista  1 hora

¿SU NOMBRE POR FAVOR SANDY?

Eh...Sandra Argandar Casani

SU EDAD

40 años

¿EH...SU ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO?

Eh... dos años

¿ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA?

Nueve años

¿QUÉ PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN EXISTEN EN LA CLÍNICA PARA TU DESARROLLO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS?

Pues, básicamente, hay un calendario... semestral de capacitación que brinda de alguna manera la institución, es...es una capacitación gratuita y básicamente son tres rubros los más importantes; la capacitación que tiene que ver con el área informática, la capacitación de desarrollo personal, en donde tratan algunos eh... temas como: cómo manejar la agenda, optimizar el tiempo y demás.. la administración del tiempo y otra

área en donde tiene que ver con act... con la... el físico ¿no? como clases quizá de yoga o... o de alguna actividad física, básicamente son las tres; sin embargo, también la...la empresa está... abierta a la posibilidad de...de que uno se capacite de forma externa... ¿no? y... y se considera eh... se facilita el tiempo, se brinda el tiempo si así se requiere de...de tomar tiempo incluso de robarle un poquito de tiempo a la...al... a la... a la labor que se está haciendo dentro de la empresa para asistir a alguna capacitación externa

¿DE QUÉ MANERA LA CAPACITACIÓN QUE RECIBES Y QUE RECIBE EL PERSONAL, INCREMENTA LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y USUARIOS DE LA CLÍNICA?

Eh... pues mucha... mucha de ellas en la rapidez; por ejemplo la que tiene que ver con la informática, en la rapidez de la toma de datos...eh... porque dado que nosotros manejamos un sistema, un software es importante que sepan utilizarlo y que lo conozcan bien y que a la mejor se apoyen dentro de ese mismo sistema con algunos otros software de manera comercial como el Windows o la Microsoft office y ya de alguna manera se liga ¿no? y se da una... una mejor calidad, y algunos de desarrollo personal que tienen que ver con... con el...con mejorar la... la calidad en el servicio

¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN TOMASTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

Ehh... tomé de Administración del Tiempo” y además como capacitación para mi estoy tomando una Maestría... una Maestría en Administración del Factor Humano que... voy tomando una materia cada cuatrimestre

¿TIENES TU, LAS FACILIDADES TE OTORGAN LA...LA PARTE DIRECTIVA LAS FACILIDADES PARA TOMAR CURSOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN FUERA DE LA CLÍNICA? Y SI ES ASI, ¿CUÁLES SON ESTAS?

Si, si me dan este... esa opción, he ido a unos cursos que se dan en la Fundación este... Roberto Ruiz Obregón y este... a la mejor no se cubre la parte económica, porque no lo he llegado a necesitar, pero se puede, se puede de alguna manera programar el gasto y ellos podrían apoyarme de esa manera, sin embargo, a las que yo he ido últimamente han sido porque yo he tenido el interés de inscribirme y he ido en el horario de... laboral

¿DE QUÉ MANERA APLICAS EN TU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA CAPACITACION?

Los pongo en práctica principalmente eh... con el personal que manejo, que está a mi cargo y muchas veces con el trato al cliente, porque yo atiendo muchos estudiantes y muchos pacientes. Entonces, algunos llegan de... pues de manera no muy grata a levantar una queja y entonces se necesita pues... tener empatía y mostrar empatía, entonces eso nos ayuda en los cursos ¿no? a... a manejar los conflictos

¿POR QUÉ CONSIDERAS QUE ES IMPORTANTE APRENDER CONTINUAMENTE?

Eh... yo creo que es importante, porque tiene uno que estar en la... a la vanguardia y a la vanguardia en conocimientos, es muy importante mantenerse a la vanguardia y sobretodo porque... yo... yo pienso que mas que... que tener una... satisfacción dentro del trabajo, no solo para la Institución, al menos para mí es muy importante. O sea, a mí, me brinda este... mucha satisfacción aprender cosas nuevas, diferentes

¿DE QUÉ FORMA CREES QUE SE PUEDE ESTAR APRENDIENDO CONSTANTEMENTE?

Leyendo, yo creo que leyendo es una parte muy importante, la lectura es una de mis pasiones y yo creo que lo que se lea es importante, es bueno; una novela, este... algo de

drama, no sé, cuestiones así incluso hay muchos libros ahora de superación personal que...que lo mantienen a uno este... pues tratando de manejar el estrés ¿no? del trabajo entonces este... a veces está uno esperando eh... la palmadita de alguien como motivación y finalmente esta misma palmada nosotros nos la podemos dar leyendo un libro o un buen artículo de una revista

¿DE QUÉ FORMA CONSIDERAS IMPORTANTE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS EN LA CLÍNICA?

Es muy importante, porque llevo a cabo la administración de... de la clínica y... es muy importante mi... mi trabajo y estoy pendiente de que la operación no se detenga en cuanto a lo que son los materiales, los insumos para... para brindar el servicio y la atención al paciente

¿DE QUÉ MANERA PARTICIPAS EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO DE TU ÁREA?

Este... sí, básicamente es toda mi responsabilidad elaborar el plan de trabajo este... y básicamente me guío por la experiencia eh... de los años anteriores de cómo se venían manejando las cosas y las voy adecuando cada semestre. Por supuesto que cada semestre voy aprendiendo más cosas y... voy perfeccionando los planes de trabajo

¿QUÉ PROPUESTAS HAS REALIZADO PARA MEJORAR E INNOVAR EN LA CLÍNICA?

Este... yo acepto mucho la retroalimentación de los compañeros eh... no ... no siento que lo que yo diga es ley mhh... porque finalmente cada área pues es especialista ¿no? en lo que está desempeñando, entonces a veces se... tanto caja, como el personal de seguridad y el de mantenimiento me han hecho sugerencias y que nos benefician a todos para mejorar

¿DE QUÉ MANERA HAS PUESTO EN PRÁCTICA LAS SUGERENCIAS O...  
DE QUÉ MANERA SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA LAS SUGERENCIAS QUE  
HAS REALIZADO PARA MEJORAR EL TRABAJO?

Si, si se ponen en práctica algunas para algunas personas pues parecen como... como una imposición, pero lo que yo les manejo es que es muy importante que las hagamos y que veamos si funcionan y si funcionan y vemos que las cosas mejoran, siga...las sigamos en práctica y si no, bueno, pues nos podemos equivocar; es de sabios equivocarse

¿CÓMO EL TRABAJAR SIN SUPERVISIÓN Y CON AUTONOMÍA, MEJORA  
TU DESEMPEÑO?

¿sin supervisión o con supervisión?

SIN SUPERVISION

Ehh.. yo me siento mejor trabajando sin supervisión porque... bueno he tenido diferentes tipos de jefes, en donde la supervisión es este pues demasiado estricta y... y la verdad es que me gusta más trabajar sin supervisión, me siento mucho más libre, este... incluso de tomar decisiones y... también si me equivoco, pues fue directamente mi culpa ¿no? a...asumo la responsabilidad

¿DE QUÉ MANERA APOYAS A TUS COMPAÑEROS CUANDO HAY  
MUCHO TRABAJO POR RESOLVER?

Este... metiendo las manos, o sea a veces les ayudo a pensar, a veces solamente que se agobian con...con el trabajo pues se trata de analizarlo no nada más de angustiarse sino tratando de resolver. Finalmente resolviendo las cosas ¿no? Y cuando me toca meter las manos, las meto no... no importa

¿LLEGAS A RECIBIR FELICITACIÓN POR TU TRABAJO BIEN HECHO?

si

¿Cómo ES ESTA FELICITACIÓN?

Ehh... pues... a veces es una llamada telefónica, a veces es en un correo y por supuesto la retroalimentación de la evaluación semestral

¿RECIBES ALGUN BONO POR DESEMPEÑO?

Si, también un bono semestral

¿CÓMO LA CAPACITACIÓN GENERA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE SERVICIOS POR LOS PACIENTES?

Eh... pues básicamente si uno... yo considero que está ligado en el aspecto de que uno sea mejor en... este caso capacitándose pues brindas un mejor servicio, das una mejor imagen y eso como tal pues te trae mm... mayores resultados tanto económicos como... bueno, en este caso económicos porque finalmente se liga con los ingresos, se ven reflejados

¿QUÉ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TE OFRECE LA EMPRESA Y COMO CONTRIBUYE ESTE FACTOR PARA TÚ PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN?

Ehh.. bueno, en este momento este...yo estoy cursando la maestría que ha sido un beneficio para mi, también cursé la licenciatura que fue un beneficio dentro de la organización y... y eso me ha ayudado a abrirme camino. No es como tal, la organización no tal un plan de carrera definido para cada uno de nosotros o para ciertos puestos pero... pero yo he tenido la oportunidad de irme abriendo camino

¿USTED....TU CONSIDERAS QUE LOS PACIENTES PREFIEREN ESTA CLINICA CON RESPECTO A OTRAS UNIDADES MÉDICAS?

Si...

¿POR QUÉ?

Porque el trato es más personalizado, em... y de alguna manera los precios tienen que ver ¿no?, son... son más económicos que que en otras partes y... y la gente está contenta, lo dicen las encuestas, las encuestas de calidad en el servicio, el trato es personalizado; les gusta como los tratan las enfermeras, los médicos, y entonces es un... es un beneficio... lo demuestran, si creo que seamos mejor que otras

EN TU OPINIÓN ¿LA CLÍNICA ESTÁ POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA DE ATENCIÓN MÉDICA, IGUAL QUE LA COMPETENCIA O POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA?

Yo diría que estamos por arriba, por arriba de la competencia

¿POR QUÉ?

Pues porque tenemos un software que está... está diseñado especialmente para cubrir las necesidades de la clínica, esa es una... es una ventaja muy importante, el personal está capacitado, es profesional en su trabajo y eso permite que... que de alguna manera se brinde un mejor servicio

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre: Jorge Alcocer delgado		Fecha: 16-02-2011
Edad: 58 Años	Sexo: Masculino	
Puesto: Director Académico de la Lic. De Cirujano Dentista	Antigüedad en el puesto  13 años	Antigüedad en la empresa :  13 años
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial: 17:00  Final: 17:50	Duración de la entrevista  50 min.

¿SU NOMBRE POR FAVOR?

Jorge Alcocer Delgado

¿SU EDAD?

58 años

¿QUÉ PUESTO TIENE DENTRO DE LA... INSTITUCIÓN?

Soy director de la escuela de Cirujanos Dentistas de la Universidad del Valle de México

¿SU ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO?

Trece años

¿SU RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA CLÍNICA UNIVERSITARIA?

Este... básicamente dentro de la clínica Universitaria, la cuestión académica del programa de odontología, eh... me pertenece y... por ende hay una sinergia muy importante entre la clínica y... y la circunstancia académica, por lo tanto estoy muy... muy comprometido con ello

¿QUÉ PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN EXISTEN EN LA CLÍNICA PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL?

Este... bueno, sé que hay algunos programas institucionales, en el cual el... las personas que están dentro de la clínica pueden acceder a ellos; más algunos que si... los recomendamos que... generalmente son extramuros como eh... el tratamiento de los desechos contagio-infecciosos, como también algunas cosas desde el punto de vista de emergencias médicas este... el carro rojo que acaba de ser recientemente este... infecciones, control de infecciones. Básicamente de ese tipo

¿DE QUE MANERA LA CAPACITACIÓN QUE SE RECIBE CONSIDERA USTED QUE INCREMENTA LA ATENCIÓN EN LOS PACIENTES O USUARIOS DE LA CLÍNICA?

Bueno es... es vital la capacitación, obviamente mientras la gente esté más capacitada en todos los sentidos, el tratamiento de las personas, de los pacientes es mejor desde el punto de vista eh... ¿cómo te diré?... la... acercamiento personal desde el punto de vista de amabilidad como también desde el punto de vista de... de digamos todas las situaciones técnicas; como pueden ser la... rapidez de la entrega de materiales, los materiales seguros y adecuados en manejo de infecciones, el control de las infecciones también dentro de la clínica, etcétera

¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN HÁ TOMADO USTED EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

Tomé RCP, eh... tomé otro curso precisamente sobre el manejo de los desechos contagiosos, eh... un curso sobre materiales dentales en la ciudad de Monterrey... que me acuerde en este momento y por supuesto las jornadas que... que cada año se hacen en

ciencias de la salud. Estas jornadas son muy importantes para toda el área de Ciencias de la Salud

¿EXISTE LA FACILIDAD O LA AUTORIZACIÓN PARA QUE USTED TOME ESOS CURSOS FUERA DE LA UNIVERSIDAD O DE LA CLÍNICA?

Si, si existe, por supuesto que existe. Eh... hay simplemente en algunos casos eh... situaciones económicas que pudieran dificultar un poco esta circunstancia, pero sin embargo sí asistimos a estos cursos las invitaciones están dadas

¿DE QUÉ MANERA APLICA EN SU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES?

Bueno, este... básicamente como Director de la Escuela, en la situación de rectoría eh... hablábamos de... de toda la actitud que deben de tomar los jóvenes y los maestros y los trabajadores de la clínica en la cuestión de los... de los desechos infecciosos, en la cuestión de... de las emergencias médicas eh... desde el punto de vista de prevención de de.... Accidentes. En toda esta rectoría, yo diría que es mi mayor actitud, mi mayor eh... importancia

¿CONSIDRA USTED QUE ES IMPORTANTE APRENDER CONTINUAMENTE?

Si claro, es... parte de la vida misma, es la esencia de... del crecimiento, es vital sino, uno se queda pasado y... con conocimientos que no van a la par, por supuesto que es muy importante

¿DE QUÉ FORMA CREE QUE SE PUEDE APRENDER CONSTANTEMENTE?

Bueno, son varios los... las situaciones. La primera de ellas es leer, la segunda situación sería asistir a estos cursos, la tercera sería... pues todas las circunstancias que existen ahora como el internet y las revistas eh... y los congresos

¿DE QUÉ FORMA CONSIDERA IMPORTANTE EL TRABAJO QUE DESMPEÑA EN LA CLÍNICA?

De qué forma considero importante mi trabajo... bueno, pues es sumamente importante pienso, porque indudablemente es la forma cómo vamos a hacer que nuestros estudiantes aprendan actitudes, aptitudes, conocimientos, competencias etcétera eh... es muy importante que en la clínica el joven pueda aprender del ejemplo de sus maestros, pueda aprender de las... de las... comportamientos de todo el aparato administrativo se tiene sobre materiales etcétera y eso hace que nuestro joven pueda tener competencias suficientes para ser un cirujano dentista de éxito

¿DE QUÉ MANERA PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO DE SU ÁREA?

Muy bien... pues, básicamente coordinando, eh... los planes de trabajo de odontología, como los programas de estudio, como los programas que tenemos desde el punto de vista de capacitación y de crecimiento de nuestros maestros este... los coordino de alguna manera y los promuevo y los ejecuto

¿QUÉ PROPUESTAS HA REALIZADO PARA MEJORAR E INNOVAR EN LA CLÍNICA?

Bueno pues son... son varias propuestas. La verdad es que la c... (interrumpió) estoy hablando de la clínica odontológica estrictamente, la clínica universitaria tiene otras áreas, pero desde el punto de vista de la clínica odontológica pues, uno fue el uso de las computadoras y de los aparatos que tenemos en estos momentos para el control de los pacientes, crear la historia clínica, este... la situación administrativa, el control de alumnos, pacientes etcétera; todo este manejo computacional que ahora tenemos. Este... al mismo tiempo, también por supuesto, fue la creación y la... ¿cómo se dice? La... el

fluido de los materiales que puedan llegar del almacén a la farmacia y de la farmacia a los muchachos y viceversa y el control de todos estos materiales

¿DE QUÉ MANERA SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA LAS SUGERENCIAS QUE HA REALIZADO PARA MEJORAR SU TRABAJO?

Bueno pues este... es parte de la respuesta anterior, supongo, estamos ya con un... un programa computacional ya funcionando, el sistema de compras de materiales y de... este... capaci... no; em... instrumentación para las clínicas, pues todo eso se está ya echando a andar

¿LE FELICITAN CUANDO REALIZA SU TRABAJO DE FORMA ADECUADA?

¿Cómo?

¿LE FELICITAN CUANDO TIENE UN TRABAJO BIEN HECHO?

Si por supuesto este... la verdad es que yo si me siento perfectamente cómodo, a gusto, reconocido por ... por mi jefa y por la institución

¿RECIBE ALGÚN BONO POR SU DESEMPEÑO?

Sí... si, hay un... bono semestral por el desempeño este... que se nos da exactamente cada seis meses

¿CÓMO LA CAPACITACIÓN GENERA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE SERVICIO POR LOS PACIENTES?

Bueno, este... indudablemente que la capacitación mmm... va a tener crecimientos desde el punto de vista personal, pero también desde el punto de vista de la clínica y del... del equipo de trabajo. Eh... esta capacitación nos da desde el punto de vista personal, satisfacciones primarias... satisfacciones muy importantes desde el punto de vista personal, nos da también esta capacitación como equipo la posibilidad de crecer y

de ver que nuestra clínica va trabajando cada día mejor y de... y con más pacientes eh... y vemos cómo podemos hacer nuestro trabajo cada vez más fácil y con más eficiencia

¿QUÉ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO LE OFRECE LA EMPRESA Y CÓMO CONTRIBUYE ÉSTE COMO FACTOR PARA SU PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN?

Bueno, este... si hay una serie de reconocimientos de la empresa hacia las personas que trabajamos en ella que... que suponemos que lo hacemos bien, y ... desde el punto de vista de crecimiento digamos de... organigrama pues... la verdad es que ni lo veo y no creo que pueda haber mucho

¿USTED CONSIDERA QUE LOS PACIENTES LES PREFIEREN CON RESPECTO A OTRAS UNIDADES MÉDICAS?

Sí, sí yo considero que... somos una institución universitaria, una clínica universitaria este... bastante más organizada que algunas instituciones este... parecidas y... creo que se da un mejor trato, nuestros... nuestras encuestas así lo indican; tenemos encuestas que se hacen a los pacientes y... así lo indican. Por supuesto, siempre hay que mejorar, pero sí creo que somos una clínica que... que se preocupa por eso y que va mejorando cada vez

¿EN SU OPINIÓN, LA CLÍNICA UNIVERSITARIA ESTÁ POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA, IGUAL QUE LA COMPETENCIA O POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA?

No, yo considero que estamos por arriba de la competencia, sin embargo no es una situación como... para sentirse muy orgullo, creo que siempre tenemos cosas que mejorar, cada vez hay cosas que hacer mejor, cada vez hay que innovar más... más

procesos. Pero si creo que somos una clínica que estamos por arriba de... de la competencia

**MUY BIEN DOCTOR, PUES LE AGRADEZCO MUCHO SU TIEMPO**

## Versión estenográfica de las entrevistas al personal administrativo

DATOS DEMOGRÁFICOS			
Nombre: Roberto Carlos Zepeda Reyes			Fecha: 14-02-2011
Edad: 37 Años		Sexo: MASCULINO	
Puesto: Auxiliar administrativo	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa :	
	3 meses	8 años	
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial:	Duración de la entrevista	
	Final: 17:15 a 18:20		

¿SU NOMBRE COMPLETO POR FAVOR?

Es Roberto Carlos Zepeda Reyes

¿QUÉ EDAD TIENE?

37 años

¿CUÁL ES TU PUESTO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?

Soy auxiliar administrativo

¿QUÉ ANTIGÜEDAD TIENE EN EL PUESTO?

Eh... del 29 de noviembre del 2010 empecé, hasta la fecha

...Y... ¿QUÉ ANTIGÜEDAD TIENE EN LA UNIVERSIDAD?

Aproximadamente 8 años, entre el 2... el 14 de Octubre del 2002

CUENTEME ¿QUÉ PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN EXISTEN EN LA CLÍNICA PARA SU DESARROLLO?...O EN LA UNIVERSIDAD

Pues ahorita el que tomé fue el de el carro rojo, que es el primero que tomo de aquí en la clínica, acabo de tomar la semana pasada otro curso también... eh... el de servicio al cliente... calidad... servicio al cliente, y ahorita parece que estoy programado para las

autoclaves en Marzo... mmh (asiente), y el que estoy haciendo de la... de la red de... región México Centroamérica

MUY BIEN, ¿DE QUÉ MANERA LA CAPACITACIÓN QUE RECIBE INCREMENTA LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y USUARIOS DE LA CLÍNICA?

Pues esta uno mejor preparado, atiendes mejor a la gente... o sea, te pones más en su en su lugar de ellos como decía, en su zapatos ¿no?, para entenderlos para... tratar de...de comprender su situación y apoyarlos a como ellos lo esperan

MUY BIEN... ESTE... ¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN HA TOMADO USTED EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

En los últimos dos años... como recordará estaba yo en las salas de firmas, en los últimos dos años si me vi muy presionado en cuestión de cursos, fueron pocos casi casi fueron en línea los que tomé de banner y todo eso... mi oficina

ESTE... ¿Y LE DAN PERMISO PARA QUE TOME LOS CURSOS QUE A USTED LE INTERESE AUNQUE SEAN FUERA DE LA CLÍNICA?

Actualmente sí; si hablamos de noviembre para atrás era muy difícil para mí tomar cursos, pero de que me pase para acá, estoy ahora sí que otra vez entrando a los cursos

MUY BIEN... ¿DE QUÉ MANERA APLICA EN TU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DE LAS CAPACITACIONES?

En el trato, principalmente para mí es muy importante el trato con las personas, tanto con mis compañeros, en como pedirles las cosas eh... eh... ahora si tratar de que ellos comprendan el porqué necesitamos hacerlo así, o porqué se requiere con esa prioridad ¿verdad?, eso es lo que a mí me ayuda. Más que nada el tratar de comunicarme mejor

con mis compañeros que es con los que trabajo realmente y para brindar siempre el servicio al público, una mejor calidad

¿POR QUÉ CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE APRENDER CONTINUAMENTE?

Huy... pues... ahora sí que una prioridad estar al corriente de todo... estar actualizado estar... ahora sí que cada vez mejor preparado ¿no? para desempeñar mejor las funciones

¿Y DE QUE FORMA CREE QUE PUEDE ESTAR APRENDIENDO CONSTANTEMENTE?

Pues ahora sí que... lo que yo he hecho es en línea, los cursos que me avientan un correo o algo luego luego lo agarro y empiezo a capacitarme ahí, si hay oportunidad y si me dan permiso mis jefas de... de capacitarme, yo nunca digo que no adelante, lo que sea capacitación, ¡bienvenida!... siempre, mientras haya oportunidad; cuando no hay tiempo pues... lamentablemente no hay tiempo, no queda de otra, pero si...

¿DE QUE FORMA CONSIDERA IMPORTANTE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EN LA CLINICA?

¿de qué forma considero importante? Yo creo que es de suma importancia porque pues ora si no puedo estar descuidando o que las unidades fallen, no puedo estar este... descuidando la limpieza, el aseo. Lamentablemente ahorita no cuento con el personal necesario, pero si... si este... es muy importante ahora sí que inclusive no puede fallar una máquina teniendo una persona ahí... anestesiada en... el instante se tiene que hacer algo... muy importante

MUY BIEN, ¿DE QUÉ MANERA PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO DE SU ÁREA?

En todo, desde recoger la basura, trapear lo que sea, a lo que se me ordene, cualquier cosa que sea laboral, siempre estoy disponible

MUY BIEN, ¿Y EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO?

Eh... ¿cómo participo?... pues ahora sí que es en conjunto con mi jefa... sí, manejamos lo que son las rutinas y todo eso, nos ponemos de acuerdo, siempre pensando en la capacidad del personal porque no... no todos tienen la misma capacidad, entonces siempre a mí me gusta pensar en la capacidad que la persona tiene para determinadas funciones, si es lo que tomo en cuenta principalmente, la persona.

¿QUÉ PROPUESTAS HA REALIZADO PARA MEJORAR E INNOVAR AQUÍ EN LA CLÍNICA?

Hay... más personal, mas maquinas, mas herramientas para poder... para poder yo de alguna manera responder con mas prontitud a las necesidades de mantenimiento de la limpieza, a todas las necesidades de la clínica que se me han presentado ahora sí que... ahorita tengo por ejemplo, parada una máquina porque no tengo el desarmador; es un desarmador especial es como de estrellitas... entonces yo... mi prioridad es personal, maquinas y herramientas, no puedo pulir... (ininteligible)... porque no tengo la pulidora entonces este... pues ahora sí que para mí lo principal es tener las herramientas necesarias para poder desempeñar con prontitud las... ahora sí que las necesidades, las funciones que uno está aquí

¿DE QUÉ MANERA SE HAN PUESTO EN PRACTICA LAS SUGERENCIAS QUE USTED HA REALIZADO PARA MEJORAR SU TRABAJO?

Este...pues en juntas, platicamos con el personal, platicamos las necesidades de... ahora sí que de la Institución de la clínica y este...y aparte yo platico con ellos para que ellos traten de entender nuestra posición de nosotros, la presión que tenemos detrás de nosotros y que no es estar molesta gente, no... sino es también hacerlos responsables a ellos de esa responsabilidad que a nosotros nos viene empujando...si a nosotros nos empujan y nosotros a ellos, pero lo que a mí me interesa es que ellos estén enterados que es por eso... o sea, así se trabaja... mientras ellos... cuando ellos ya conocen son más flexibles, son mas... o sea... ¿Cómo le diré? Mas disponibles, acceden más fácil, a que si nada mas llega uno y tas tas tas (sonido)... ahorita... no, ya explica uno de que se trata, ya “órale ahorita voy”... así es...

¿LE FACILITA QUE APLIQUE EN SU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS QUE ADQUIRIÓ EN LAS CAPACITACIONES?

Si, desde luego... inclusive ahorita, estoy ya capacitando... cuando llegue aquí, todos mis compañeros de vigilancia, mantenimiento no sabían ni prender la computadora y ahorita ya me están entregando archivos en Excel, ya me están... o sea, ya empecé a capacitarlos en cuestiones de Excel, Word y de repente power point y mandan sus presentaciones... si jaja (risas)

¿CÓMO EL TRABAJAR SIN SUPERVISIÓN Y CON AUTONOMÍA, MEJORA TU DESEMPEÑO?

Eh... la organización más que nada ¿no? la organización, este... cuando tu trabajas con presión no haces las cosas bien, porque trabajas aceleradamente pero sin embargo si... si te notifican que hay que hacer algo o agendas ¿si? Y lo haces con anticipación, o sea, ya no existe presión trabajas libremente y te anticipas a la situación. Por ejemplo aquí ya tengo listo el café que voy a subir en media hora jajaja (risas)

¿DE QUÉ MANERA APOYA A TUS COMPAÑEROS CUANDO TIENEN MUCHO TRABAJO?

¿ellos?

USTED DE QUE MANERA LOS APOYA...

En lo que sea necesario, si veo que se atrasaron ahí en la clínica, voy agarro el trapeador y órale, a trapear, que se ocupa el... ¡órale! ¿Qué me faltó alguien? Yo me... agarro mi bolsa de basura y de perdida aunque sea ahí a recoger basura a barrer, a trapear, a lo que sea necesario. Yo me quito ahora sí que el saco, me pongo la bata y si necesito empinar me debajo de una maquina, acostarme y moverle un tornillo, se lo hacemos. De esa manera apoyo a mis compañeros.

Con Paco... (interrupción de la conversación)....

... Con Paco... o sea nos estamos manejando por ejemplo si hay algo que yo no conozco: a ver tú dime Paco, ¿qué le hago, que le quito?...-eso atorníllale aquí y ya...mientras él hace una cosa, yo otra. Y así vamos avanzando...vamos avanzando, ahorita tenemos ya programado un programa de mantenimiento preventivo por unidad entonces todo eso... primero necesito que el entienda a manejar la computadora porque todos esos informes me los va a entregar él por correo; ya va a empezar a usar su correo que ya se le estaba entregarañando ahí jajaja (risas)

MUY BIEN, ¿LO FELICITAN POR SU TRABAJO, PORQUE HACE BIEN SU TRABAJO?

Este... últimamente... no, no son muchas las felicitaciones, más bien las quejas, pero a que... no es culpabilizar sino... yo lo que me doy cuenta, tanto la directora como la coordinadora administrativa se dan cuenta que no es cuestión de nosotros, sino es cuestión de personal ¿si? ¿por qué? Porque traigo a Paco con una rutina y aparte

andamos en lo que es... (chasquido de dedos); donde le hablen, de volada. O a él o yo, pero si este... ora sí que en ese aspecto, nos retrasamos un poquito mhm...

MHM... (Asintiendo) ENTONCES, ¿NO LOS FELICITAN MUCHO?

Este... pues en los cursos, me aplauden y eso jajaja (carcajada). En el último curso que fuimos, fuimos la Sra. Laura y yo y este... y Paco y a la Sra. Laura y a mí nos pusieron de pie para darnos un aplauso, porque psss somos servidores de esos que siempre están con la sonrisa, de que siempre están al servicio a que nunca están poniendo pretextos ni peros. Entonces...

MUY BIEN...EHH... ¿CÓMO LA CAPACITACIÓN GENERA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE SERVICIOS POR LOS PACIENTES?

A ver: ¿cómo la capacitación.....

AJÁ, ¿USTED CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN HACE QUE HAYA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS?

Desde luego, sí, yo pienso que esto es mas de calidad humana ¿no? porque cuando viene una persona tú no sabes si le duele la muela o... o trae un desgarré, no sabemos, esa persona viene dolida de alguna manera. A lo que a nosotros nos corresponde para empezar es recibirla cálidamente ¿no? no ¡Buenos días, ¿a que vino! (connotación a tono fuerte o despreciativo) no, no ¿Qué tal, buenos días, cómo está? (connotación de tono amable). Tratar de informarle, porque vienen sin conocimiento de adonde; -pues a ver, dígame ¿qué tiene? ¿no?, ah! Entonces a fisioterapia pero pase a caja, ah pues en enfermería... entonces dependiendo de lo que vengan buscando, trata uno de... pero siempre con esa calidad de bienvenida... de bienvenida. y yo creo que eso los invita nuevamente a venir ¿no?

OIGA Y ¿RECIBE USTED ALGÚN BONO POR SU DESEMPEÑO?

Siempre, todos los años me lo saco al cien

AHH... ¡MUY BIEN! PERFECTO... ¿QUÉ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO LE OFRECE UNIVERSIDAD Y COMO CONTRIBUYE ESTE FACTOR PARA SU PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN?

Pues en realidad si, si hay muchas oportunidades, a veces uno no las aprovecha no... por el tiempo por el trabajo, por lo que eso, pero si, oportunidades las hay. De que las hay, las hay. Este por ejemplo estudiar, no he tenido la oportunidad de estudiar, todo mundo me dice que me ponga a estudiar ya la licenciatura y eso...no no he tenido oportunidad. Yo admiro mucho por ejemplo a Sandy a mis demás compañeras que las veo como se queman las pestañas desde cuando estaba yo en la sala de firmas llegaba y ya estaba Sandy haciendo tareas y me iba y se seguía a las 10 de la noche haciendo cosas pero, o sea yo las admiro. Oportunidades las hay, tal vez no he tenido el tiempo para aprovecharlas, ¿verdad?

MUY BIEN... ¿USTED CONSIDERA QUE LOS PACIENTES PREFIEREN LA CLINICA CON RESPECTO A OTRAS UNIDADES MÉDICAS?

Mmm... fíjese que eso que usted me comenta no lo he detectado, no lo he detectado bien pero o sea, se habla mejor que del Seguro, o sea se habla mejor de la clínica ahí en el público que del seguro, inclusive de repente ando por allá con la familia o algo, y me preguntan –oye- ... y me dicen que van a venir, pues yo supongo que porque se oyen buenos comentarios ¿no? y usted sabe que en el seguro siempre va uno y así como que no sale uno muy contento de ahí jajaja (risas)

ESTE, ENTONCES EN TU OPINIÓN ¿LA CLÍNICA UNIVERSITARIA ESTÁ POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA, IGUAL QUE LA COMPETENCIA O POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA?

Yo pienso que por arriba, al menos que el seguro y que el hospital sí, que son las dos principales aquí en Querétaro ¿no? Yo pienso que estamos por arriba

¿POR QUÉ PIENSA QUE ESTAMOS POR ARRIBA?

Eh?... porque la gente la busca, la gente o sea... me pregunta, me han preguntado – ¿oye y ahí qué es?- ahh... si te atienden y ya los invito o les doy el teléfono para marquen y vengan a... ahora sí que a ver. Claro, siempre aclarándoles ¿no? son estudiantes, pero ahí está el profesor esta... o sea, para que también sepan ellos ¿verdad?

Mhm... (asiente) pero si

PUES MUY BIEN... PUES ¡MUCHISIMAS GRACIAS!

No al contrario.

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre : María Mónica López Villanueva		Fecha: 14-02-2011
Edad: 37 Años	Sexo: FEMENINO	
Puesto: Recepción en caja	Antigüedad en el puesto 3 años	Antigüedad en la empresa : 9 años
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial: Final: 16:00 a 17:00	Duración de la entrevista

TU NOMBRE POR FAVOR

María Mónica López Villanueva

EDAD

37

¿CUÁL ES TU PUESTO?

Ehhh, recepción

¿QUÉ ANTIGÜEDAD TIENES AQUÍ EN LA CLÍNICA?

Ehhh nueve años... y meses

...¿EN LA CLÍNICA?

Sí, bueno... de hecho empecé cuando entré aquí en la universidad?, entré desde ehhh... ciencias de la salud, en lo que era la clínica de allá

AH, MUY BIEN

Siempre he estado aquí

MUY BIEN, ¿QUÉ PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN EXISTEN EN LA CLÍNICA PARA TU DESARROLLO?

Bueno, aquí ninguna, este...bueno, realmente como el... como, bueno el puesto es recepción, pero ahorita conforme creció la clínica, ya tenemos lo que es recepción y caja, archivo y varios este...actividades, pero en si este... alguna capacitación de cada uno de los puestos de nosotros, pues no... ha habido este... capacitaciones como en general... o sea a lo mejor de Excel o algún... algún de... no se... de...atención al público, pero solamente

OK, ¿DE QUÉ MANERA LA CAPACITACIÓN... ESTE... CONSIDERAS QUE INCREMENTARÍA LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y USUARIOS DE LA CLÍNICA?

Si, si nos falta mucha capacitación, ehhs sobretodo, yo creo que... en manera de... ¿Cómo se le llama?, como de...uno tener... no sé cómo se puede decir, pero uno tener como tolerancia, como...ser mas este... porque sí, luego a veces los pacientes vienen muy exaltados y a veces por más que nosotros así como que queremos también tranquilizar la cosa... si se ponen a veces muy... muy...pesados, digo nunca ha sido la manera de contestar groseramente, pero a final de cuentas, es como que nosotros si nos haría falta algo así como de.. ¡no sé! Algo así como Meditación estaría un poquito más.... Tratar de... de no enojarse y...

MANEJO DEL ESTRÉS...

Si, manejo de estrés, si...

¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN HAS TOMADO EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?...AQUÍ O FUERA

Los últimos dos años... solamente han sido, bueno el...en cuestión de la clínica, creo que ha sido nada mas fue el de RCP, el Sábado a penas el conocimiento del carro rojo, ehhs. Uno de...hay de... Neurolingüística?... que son los que ahorita me acuerdo

mas, pero por nuestro horario no... no podemos este... como es horario corrido y ya ve que esta.. bueno, están los dos turnos, no podemos salir porque no concuerda nuestro horario, si, a veces son en la mañana o en la tarde y así cuando queremos tomar los cursos, no... no coinciden los horarios... si

PERO... LA... LA DIRECCIÓN DE AQUÍ SI TE DARÍA PERMISO PARA ACUDIR A...

Si

... A ESTOS CURSOS

Si

...¿AUNQUE FUERAN FUERA?

Si... este, hasta donde yo...sé, si

¿DE QUÉ MANERA APLICAS EN TU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS QUE HAS ADQUIRIDO EN ESTAS CAPACITACIONES?, POR EJEMPLO DE RCP O DE...

Bueno, ahorita... como no estoy en el área clínica, vaya en cuestión de enfermeras o...o este... en dental, pues no, realmente hasta ahorita no lo he ocupado. A lo mejor lo de neurolingüística si un poquito en cuestión le digo que jajaja (risas) estar un poquito más relajada ¿no? O sea no...no... tratar de entender al...al paciente también pero si...

¿DE QUÉ FORMA CONSIDERAS IMPORTANTE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS EN LA CLÍNICA?

A ver... me... ¿Cómo dijo?

¿CONSIDERAS TU TRABAJO IMPORTANTE?

Ah! Sí

¿DE QUÉ FORMA LO CONSIDERAS QUE ES IMPORTANTE AQUÍ EN LA CLÍNICA?

Bueno, mi trabaj... bueno, para empezar pues porque estoy al frente de se puede decir que de la Universidad eh... si es importante porque para que los pacientes se sientan a gusto y regresen y también se sientan ellos como eh... en la manera de lo posible, poderles ayudar y se sientan ellos este... a gusto y que puedan regresar y tengan una buena impresión

OK... DE QUÉ MANERA PARTICIPAS EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO... DE TU ÁREA?

Mmm... pues no... así como que elaborarlos este... no, porque ya están como estructurados. Eh... hace no sé, como unos quince días si si nos eh... nos pidieron una tarea, esta Sandy, nos pidió una tarea de cómo podíamos mejorar la... la clínica, bueno que ver... que ve... (tartamudeo) que vemos y cómo podríamos mejorarla? Se puede decir que hasta apenas ahorita así como que pudiéramos a lo mejor un poquito...elaborar alguna estructura, pero no, realmente no... ningún otro

¿QUÉ PROPUESTAS HAS REALIZADO PARA MEJORAR O INNOVAR AQUÍ EN LA CLÍNICA?

Bueno... como nosotros estamos casi todo el día...si hemos visto, hay muchas, la verdad hay muchas deficiencias ja (risa) aquí, este...en cuestión de mmm... de... de labor porque si, por ejemplo nuestro...nuestro...eh... puesto en si tenemos mucha...mucha carga, o sea aquí se recargan muchas cosas, entonces eso hace que hagamos una cosa, y los pacientes en este caso, bueno por ejemplo: que yo... inscriba a un paciente, eso me tarda no tanto por el sist...bueno, el sistema un poquito, pero no tanto sino porque a veces la gente se le olvida hasta la fecha de nacimiento jaja(risas)...

o no se sabe la dirección, entonces en lo que ellos así como que ubican donde viven o lo que sea... se tarda un poquito. Luego hay una hoja donde nos tienen que firmar pues que ellos están enterados que es una Escuela, entonces se tardan también, entonces procuro más o menos que ellos este... atender a dos personas a veces mientras ellos leen y todo, pero si nos tardamos bastantito tiempo llenando la ficha de identificación y hay gente que solo viene a pagar, entonces se tarda mucho tiempo, entonces a veces vienen con el tiempo este...justo y ya en lo que tenemos a la persona de ficha de identificación se le hace más tarde... entonces esos problemitas si hay... si, si, si... yo siento que esta sobre...como sobresaturado algunas áreas aquí a lo mejor un poco no porque nada más es cobro, entonces este... si, ya se ha propuesto... no sé, por ejemplo; en la ficha de identificación, que los mismos estudiantes, eh... hagan... como ellos hacen todas como ellos hacen toda la historia clínica, pues que ellos mismos hagan su ficha de identificación, en cuestión del pago, bueno ya nosotros en caja tendríamos alguna anotación de que vienen por parte de algún DIF o así, para hacerles el descuento. Entonces yo creo que bueno, son varias cosas así. En cuestión de la luz también les dije que hay mucha luz desperdiciada porque el... bueno, separaron algunas...algunos este... lugares con luz propia pero ....(ininteligible) pero no, hay mucha mucha luz que está muy desperdiciada, ya sea cuestión de se vaya apagando por secciones o... hay si... realmente hay mucho que hacer jaja (risas)... para mi si... jaja (risas)

Y... ¿FACILITA TU TRABAJO EL APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN ESTAS CAPACITACIONES QUE HAS TENIDO O...NO?

Bueno, le digo que como en cuestión de RCP y lo del carro rojo y eso... pues no...no he tenido la oportunidad... ajá... y espero que no eso del RCP si está medio

complicadito (entre risas)... pero sí, no. Pero yo creo que en cuestiones de neurolingüística o a lo mejor así como que... este... un poco, sí

TRABAJAR SIN SUPERVISIÓN Y CON AUTONOMÍA, ¿MEJORA TÚ DESEMPEÑO?

No... no o sea, pueden estar o... no pueden estar, o sea, de todos modos mi trabajo siempre lo hago igual, o trato de hacerlo mucho mejor

¿DE QUÉ MANERA APOYAS A TUS COMPAÑEROS CUANDO HAY MUCHO TRABAJO?

Sí... este... bueno, un ejemplo, por ejemplo: cada vez que las enfermeras tienen mucho trabajo y que necesitan expedientes, voy y se los llevo...o sea, cosas que pueda hacer aquí y que no haya gente, este... agarro, subo con los doctores que a veces hay personas que tienen mucho tiempo de que a veces no encuentro alguien que me pueda ayudar, subo rápido, ya les digo, bajan... o sea si procuro... procuro este... ayudar en la medida de lo que puedo... sí

¿TE FELICITAN PORQUE HAS HECHO BIEN TU TRABAJO?

sí

¿SÍ, COMO TE FELICITAN?

Sí, bueno este... con palabras... con palabras de que...que está bien lo que he hecho...

Y... ¿QUIÉN TE FELICITA, TE FELICITA ESTE... TU JEFE INMEDIATO, LA GENTE...?

Ehhh todos... o sea, mi jefe inmediato, la ....la...¿cómo se dice?, la contadora Capilla es la jefa directa?, bueno así, ella, este... los estudiantes también, pacientes también

¿RECIBES ALGUN BONO POR TU DESEMPEÑO?

El semestral... si

MUY BIEN... LA CAPACITACIÓN, ¿CREES QUE GENERA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE LOS PACIENTES? ES DECIR, QUE CUANDO UNO SE CAPACITA ESO HACE QUE... SE DE UNA MEJOR ATENCIÓN Y VENGA MAS GENTE?

Si, si... siempre la capacitación en cualquier aspecto, es buena

¿QUÉ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TE OFRECE LA CLINICA O... O LA UNIVERSIDAD Y SI ESTO ES UN FACTOR PARA QUE TÚ TE QUEDES AQUÍ EN LA UNIVERSIDAD?

Mmmm ja (risa)... bueno aquí este... si hay manera de crecer, nada más que, digo al menos voy a hablar en lo personal, eh... me gusta lo que hago, me gusta estar en la Universidad, me gusta convivir con la gente, me gusta realmente mi trabajo, en esa situación yo no tengo mayor problema ¿no? porque desarrollo si bueno, que pueda uno evo... eh... crecer desgraciadamente no se me ha podido, porque como no tengo una licenciatura, sino bachillerato, entonces como que si estoy estancada, o sea he visto que crecen y cr...suben y suben, pero yo estoy estancada. Ese, ese lado a mi si como que me...me afecta un poquito porque se estanca uno en un puesto y se estanca uno económicamente, entonces este... yo sé que no es por mi incapacidad, porque (risas) porque yo sé que tengo muy buena capacidad y donde me pongan yo...gracias a Dios he sacado todo el trabajo, pero desgraciadamente, lo que es el... el área de estudios es lo que me... me limita. De área de oportunidad, yo sé que hay muchísima aquí en la Universidad, o sea si hay mucho para donde crecer y todo, pero bueno en este aspecto a mí en lo personal, la escuela pues no me ha ayudado en cue... bueno la... mi, mi escuela,

mi... mi... mis estudios, este... me ha estancado un poco, pero digo a fin... estoy aquí, porque me gusta, si no me gustara la verdad yo creo que ya no estaría aquí por el puesto que llevo muchos años en el puesto, y también llevo muchos años que... con casi el mismo sueldo. Pero... realmente pues... porque me gusta y me siento a gusto aquí, aquí estoy ja (risa)

¿CONSIDERAS QUE LOS PACIENTES PREFIEREN VENIR AQUÍ A LA CLINICA CON RESPECTO A OTRAS UNIDADES MÉDICAS?

Si... si porque ellos mismos me lo han comentado, vienen, me dicen que han ido a varias instituciones e inclusive hasta particulares y... vienen aquí y tenemos buenas recomendaciones de las mismas personas que han venido aquí

ESTE, EN TU OPINIÓN ¿LA CLÍNICA UNIVERSITARIA ESTÁ POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA, IGUAL QUE LA COMPETENCIA O POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA?

Bueno, desconozco como sean las otras este... instituciones, pero por lo menos de... yo lo que he escuchado con los pacientes, si estamos arriba de las demás instituciones... si

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre : María Elena Labra Uribe		Fecha: 14-02-2011
Edad: 62 Años	Sexo: FEMENINO	
Puesto: Recepcionista	Antigüedad en el puesto 3 años	Antigüedad en la empresa : 21 años
Lugar:Clínica Universitaria	Hora Inicial: 13:20 Final: 15:50	Duración de la entrevista 90 min.

¿SU NOMBRE COMPLETO POR FAVOR?

Mi nombre es María Elena Labra Uribe

¿SU EDAD?

Tengo 62 años

¿SU PUESTO?

En este momento estoy laborando en la clínica de la Universidad del Valle de México en el área de recepción, que es una área de atención para los pacientes de primer ingreso interesados en los servicios que ofrece la clínica

¿QUÉ ANTIGÜEDAD TIENE AQUÍ EN LA CLÍNICA?

En esta clínica... tengo 3 años

¿Y QUÉ ANTIGÜEDAD TIENE EN LA INSTITUCIÓN?

Y en la Universidad del Valle de México... estoy por cumplir 21 años laborando MALE Y ¿QUÉ PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN EXISTEN EN LA CLÍNICA PARA TU DESARROLLO?

... Mmmm. Periódicamente, la Universidad a través del departamento de...mmm... de desarrollo humano... institucional, ofrece capacitación para mejorar los servicios de

atención en general, no necesariamente a las personas que estamos en atención del público nada mas, sino a todos los compañeros porque atención... pues es todo!

¿DE QUÉ MANERA LA CAPACITACIÓN QUE RECIBE INCREMENTA LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y A LOS USUARIOS DE LA CLÍNICA?

Yo creo que la calidad del servicio es lo que en un momento dado... eh... la boca y en boca de los comentarios... y de la observación... cuando ya asisten a ella, mejora el... la cantidad, porque la calidad día con día, estamos tratando de incrementarla

¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN HA TOMADO USTED LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

... (pausa sin respuesta)... acabo de tener un curso de capacitación que me pareció muy interesante, de... enfocando la calidad en el servicio

¿LE OTORGAN EL PERMISO PARA TENER LA CAPACITACIÓN, AUN CUANDO FUERA UNA CAPACITACIÓN FUERA DE LA INSTITUCIÓN?

Mmm... normalmente, si se abre un curso enfocado a... a mi perfil o a lo que yo desempeño para una mejora de servicio, aunque no sea dentro de la clínica, y yo me tenga que transportar a la Universidad, la dirección me facilita ese permiso

¿DE QUÉ MANERA APLICA EN TU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES?

... Pues el hecho de estar en constante atención, uno da por hecho de que... la... información o la calidad es buena. Sin embargo, cuando tenemos esos... esos cursos, nos ayuda a fortalecernos más a... en las fallas que como humanos tenemos, pues evitarlas¿ para qué? Pues, para mejorar la atención al cliente y así se lleven una muy buena opinión, si no de uno de... de la Institución a la cual pertenecemos

¿POR QUÉ CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE APRENDER CONTINUAMENTE?

Como seres humanos, somos mmm.... Seres que día con día se debe de aprender más y... no nos consideramos, o al menos no me considero persona de que por mi edad no puedo aprender a mejorar, sino este... día con día, como lo acabo de decir, uno aprende más cosas, le hacen ver los errores cometidos y de esa manera mejorar el servicio.

¿DE QUÉ FORMA CREE QUE SE PUEDE ESTAR APRENDIENDO CONSTANTEMENTE?

Calendarizando eh... platicas o cursos de capacitación enfocado a las áreas respectivas

¿EN QUÉ FORMA CONSIDERA IMPORTANTE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EN LA CLÍNICA?

Mmm... yo considero... que.... Soy la primera cara en la entrada a la clínica y una de mis cualidades creo... que es atender al público. Saber atender al público y dar lo que ellos quieren que les dé; atención

¿DE QUÉ MANERA PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO DE TU ÁREA?

Periódicamente nos reunimos, o me pide mi... jefa este... platicar con ella, hacerme... hacerme ver mis errores y enfocarme o que me... o me enfoca a los cambios que en un momento debo de tener para... obtener pues eso que estamos buscando todos; la calidad en un buen servicio

¿QUÉ PROPUESTAS HA REALIZADO PARA MEJORAR E INNOVAR EN LA CLÍNICA?

...(espacio prolongado)... Tanto como propuestas... mmm... No... como comentarios si se puede, si que son propuesta pues son cosas que uno observa y que pudieran mejorar y yo... Estoy... pues casi casi que... que muy enfocada a que esta clínica se debe de promover mas, darla a conocer más, que tanto internamente; y digo internamente Universidad campus, sepan qué servicios estamos ofreciendo, que el público en general o sea, el... en si el cliente... ellos nos están promoviendo, pero tuviéramos muchísima más éxito, si nuestra promoción desde el campus fuera más... más efectiva

¿DE QUÉ MANERA SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA LAS SUGERENCIAS QUE USTED HA REALIZADO PARA MEJORAR SU TRABAJO?

Pues no nada son más, son nuevamente lo digo; en conjunto con...con el equipo de trabajo de la clínica, de la d... de la... De la directora de esta clínica, pues fortalecemos los este... ammmm... Los programas ya establecidos de... de ferias, de ferias de la clínica y... y...personalmente, pues... yo invito a la gente en todos los ámbitos que frecuento como es; tianguis sabatinos y dominicales, vecinos, familiares y así darnos a conocer más cuando son los eventos programados

¿LE FACILITA QUE APLIQUE EN SU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES?

Si... definitivamente, si me... si me... autorizan porque las ideas o los consejos adquiridos en... en los cursos, pues nos hacen ehh... observar en qué fallamos, en que estábamos fallando y en que... y cómo podemos cambiar y yo creo que ese mmm... ese cambio lo ven... o lo tienen que ver reflejado tanto clientes como jefes

¿CÓMO EL TRABAJAR SIN SUPERVISIÓN Y CON AUTONOMÍA, MEJORA SU DESEMPEÑO?

Yo creo que es muy importante... saber que el jefe tienen confianza en uno, porque si el jefe desconfía de uno... pues... no eh... porque... porque no... no directamente lo dice, porque yo creo que cuando un subordinado se siente muy... mmm... presionado, vigilado, cuestionado por el jefe, pues nuevamente; somos seres humanos, nos tensamos y no desempeñamos ni damos lo que normalmente deberíamos de dar. Ese es mi punto de vista

¿DE QUÉ MANERA APOYA A SUS COMPAÑEROS CUANDO TIENEN MUCHO TRABAJO?

Hay ocasiones... que... por el área en la que estoy, se mmm... no se me permite o no es que no se me permita, no se puede uno este... mover de su lugar, pero cuando hay mucha gente, cuando hay muchos pacientes, tengo... tengo que que... levantarme de mi lugar y decirle al cliente si fue atendido, que está esperando eh... y dar... y no es a los ... no es a otros compañeros, sino es en general a la clínica, esa es mi... mi función

¿LE FELICITAN CUANDO HA HECHO BIEN SU TRABAJO?

Yo creo que ese punto yo he recibido muchísimas más felicitaciones de... de público externo, claro que también periódicamente eh... mi jefa me felicita... que me gustaría que fuera más seguido ¿verdad?... pero si, si he recibido y eso es como muy satisfactorio para cualquier persona que nos diga que les gusta nuestro trabajo, que tenemos calidez, que tenemos calidad y que ojalá este servicio que damos en esta Institución que es particular, pero que no es... No es de mmm... no es un hospital o no es una clínica elitista, la gente que acuda, tenga el... la manera de agradecer y decir

gracias por el servicio, está muy bien, la felicito... los felicito y eso es satisfactorio para cualquier persona

¿RECIBE ALGUN BONO POR DESEMPEÑO?

Claro... claro, el plus que uno da es muy gratificante para todos recibir un “algo” mas, porque todos estamos contratados para recibir un salario y... y si uno recibe una gratificación pues es... es un ... como un... una nota de decir: estoy haciendo bien mi trabajo

¿CÓMO LA CAPACITACIÓN GENERA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE SERVICIOS POR LOS PACIENTES?

No entiendo la pregunta doctora

¿USTED CONSIDERA QUE SI UNO ES CAPACITADO, ESO VA A GENERAR QUE LA GENTE... QUE VENGA MAS GENTE?

Claro porque la misma gente que uno atiende este... esa es una de las maneras que le comentaba, que se genera la afluencia de de... pacientes, entonces si la calidez y la calidad que se está dando día con día se mejora, yo creo que se tiene que ver reflejado. Si, si mi atención o la atención general de la clínica fue excelente ¿verdad?

¿QUÉ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO LE OFRECE LA UNIVERSIDAD Y COMO CONTRIBUYE COMO FACTOR PARA USTED PERMANEZCA DENTRO DE LA UNIVERSIDAD?

Hay en este momento... jaja (risas)... yo tengo mucho que agradecer a la universidad, porque en este largo tiempo de... de trabajo, me he desempeñado en varios, en varios este... en varias áreas y la verdad, todas las áreas que yo he participado, pues son de atención, de atención en el servicio; a padres de familia, a estudiantes... a... posibles clientes que se quedaron con nosotros y que... otro de los puntos importantes es

de que a tantísimas generaciones que yo di información, pues me los vuelvo a encontrar aquí mismo en la clínica y... es.. me recuerdan y... y... me agradecen el servicio que yo proporcioné

¿USTED CONSIDERA QUE LOS PACIENTES PREFIEREN LA CLINICA CON RESPECTO A OTRAS CLINICAS QUE HAY CERCA?

Claro que si, ¿por qué? Porque nuestros servicios son de calidad y están en un parámetro de costos muy accesibles, pues para... para la gente en general, para... en este momento que la situación para todos es este... es apremiante, pueden obtener un servicio de calidad, viniendo a nuestras consultas de especialidades a tratarse su boca y obtener los mas servicios que ofrecemos

¿USTED CONSIDERA QUE LA CLÍNICA ESTÁ POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA, IGUAL QUE LA COMPETENCIA O POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA?

Yo considero que nosotros estamos arriba de la competencia

¿POR QUÉ?

Por comentarios de los propios clientes. Yo desconozco los otros mmm... conozco en donde ehh... donde están ubicados, personalmente no conozco instalaciones pero por comentarios de los pacientes considero que este servicio, instalaciones y atención que proporcionamos considero que es mucho mejor y me gustaría tener una realidad que así es.

## Versión estenográfica de las entrevistas a los profesionales de la salud

DATOS DEMOGRÁFICOS			
Nombre : Alejandro Alarcón Yepez		Fecha: 17-02-2011	
Edad: 27 Años	Sexo: Masculino		
Puesto: Técnico radiólogo	Antigüedad en el puesto 6 meses	Antigüedad en la empresa : 6 meses	
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial: 18:00 Final: 18:40	Duración de la entrevista 40 min.	

¿TU NOMBRE?

Alejandro Alarcón Yepez

¿TU EDAD?

27 años

¿CUÁL ES TU PUESTO AQUÍ?

Radiología e imagen

¿TU ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO?

Eh... 6 meses

¿QUÉ PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN QUE EXISTEN EN LA CLÍNICA PARA TU DESARROLLO?

De manera personal, no no hay... no lo hay de manera... en cuestión administrativa, solamente existe en paquetería de computación y... superación personal

¿DE QUÉ MANERA LA CAPACITACIÓN QUE RECIBES CREES QUE PUDIERA INCREMENTAR LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y USUARIOS DE LA CLÍNICA?

En mucho. Eh... específicamente, si tuviese un poco mas de capacitación en radiología eh... sobretodo, habría diversidad de más estudios y... un mejor conocimiento sobre los equipos.

¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN HAS TOMADO EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

En cuestión de radiología de los más recientes a los posteriores, eh... un curso de actualización de tomografía, mmm... las jornadas, pero no entran, bueno si entran como capacitación eh... un taller de interpretación radiológica y... creo que nada más

¿CÓMO LA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN TE OTORGA PERMISO PARA TOMAR CURSOS DE FORMACIÓN QUE A TI TE INTERESEN FUERA DE LA CLÍNICA?

Bueno, primero los busco, posteriormente les traigo lo que es el programa, lo presento en coordinación y posteriormente a través de coordinación, lo presentan en dirección y todo eso se hace con tiempo y si tenemos la disposición y las personas que puedan ir cubriéndose dentro de esos eventos, se autoriza

¿DE QUÉ MANERA APLICAS EN TU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES?

Bueno en todo, en cuestión de... de la formación de paquetería para todo lo que son mis actividades administrativas. La parte de superación personal, que a la fecha no he tomado aquí, pero influye en lo que es el diálogo con pacientes y el trato directo, y en radiología, bueno para la parte personal y profesional

¿POR QUÉ CONSIDERAS QUE ES IMPORTANTE APRENDER CONTINUAMENTE?

¿por qué considero?... bueno, primero porque existe superación, hay un mejor desenvolvimiento y la calidad tanto de paciente en trato y en estudio, siempre va a ser mejor

¿DE QUÉ FORMA CREES QUE SE PUEDE ESTAR APRENDIENDO CONSTANTEMENTE?

Leyendo, leyendo... eh... yendo a lugares donde existe un conocimiento un poquito más amplio tanto en paquetería como en tecnología y traerlo y compartirlo

¿CONSIDERAS IMPORTANTE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS EN LA CLÍNICA?

Sí, ¡claro!

¿POR QUÉ?

Porque bueno, primero; soy el único, es una parte... por lo menos en área dental, que es básico la radiología y tenemos pensado a futuro que se pueda aplicar en otras áreas de la... de la parte de medicina sobretodo que también sería de gran importancia

¿DE QUÉ MANERA PARTICIPAS EN LA ELABORACION DE LOS PLANES DE TRABAJO DE TU ÁREA?

Bueno yo por... eh... ahorita yo no he tenido ningún plan de trabajo como tal. Ehh. Actualicé los anteriores de acuerdo a la experiencia que he tenido y y... siempre tomando referencia de las normas que se rigen en cuestión de radiología

¿QUÉ PROPUESTAS HAS REALIZADO PARA MEJORAR E INNOVAR EN LA EMPRESA?

Bueno propuestas... eh... yo creo que es cuestión de los eventos que se han hecho en la universidad para hacerlos un poquito más dinámicos y con mejor organización

eh... la organización propia de radiología y he estado tratando de corregir ciertos hábitos por medio de... de pláticas que se van a dar a futuro y... sobretodo eh... el diálogo

MUY BIEN, EH... ¿DE QUÉ MANERA SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA LAS SUGERENCIAS QUE HAS HECHO PARA REALIZAR MEJOR TU TRABAJO?

Eh... todavía no todas, algunas muy poquitas se han desarrollado, sobretodo porque hay que tener un sistema de comunicación y creo que eso es lo que está faltando un poquito ahorita

LLEGAN A FACILITARTE AHORITA... YO CREO QUE ESO VA UN POCO RELACIONADO CON LA PREGUNTA ANTERIOR. ¿LLEGAN A FACILITARTE QUE APLIQUES EN TU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES?

Si claro... si, si se aplican

¿CÓMO EL TRABAJAR SIN SUPERVISIÓN Y CON AUTONOMÍA, PUEDE MEJORAR SU DESEMPEÑO?

Mmm... parte si podría ser, porque finalmente somos un equipo de trabajo pero, al tomar decisiones que son considerando las mas correctas de acuerdo a la experiencia, daría muy buenos resultados

EN TU CRITERIO LA ATENCIÓN OFRECIDA POR EL PERSONAL EN LA CLÍNICA, ¿CÓMO LO CONSIDERAS?

Mmm es una pregunta muy general pero yo creo que es... es muy bueno. Si nos vamos a lo particular, a lo mejor habrían ciertos detalles, pero es muy bueno

¿DE QUÉ MANERA LLEGAS A APOYAR A TUS COMPAÑEROS CUANDO EXISTE MUCHO TRABAJO O HAY DEMANDA Y MUCHA TENSION?

De acuerdo al evento si... si faltase alguna persona en la cual puedo cubrir ese espacio apoyamos al cien por ciento en las actividades que esa persona desempeña; si falta por incapacidad por “x,y” situación, pero de acuerdo a... a la falta y al puesto que ella ocupe se puede cubrir sin ningún problema

OK, ¿TE FELICITAN POR TU TRABAJO CUANDO HACES BIEN TU TRABAJO?

Si

¿CÓMO TE FELICITAN, QUIÉN TE FELICITA?

Mmm... bueno, he obtenido por pacientes, por algunos docentes y... por parte de la dirección y... es notorio además en las evaluaciones

¿TIENES ALGÚN ESTIMULO ECONÓMICO POR TU DESEMPEÑO?

Mm... si

¿CÓMO LA CAPACITACIÓN GENERA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE SERVICIOS POR LOS PACIENTES?

Bueno, en... primero que nada es por la calidad, si no tenemos capacitación, no hay calidad y si no hay calidad, no hay pacientes

¿QUÉ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TE OFRECE LA INSTITUCIÓN Y CÓMO ÉSTAS CONTRIBULLEN COMO FACTOR PARA TU PERMANENCIA EN LA... EN LA CLÍNICA?

Bueno, oportunidades hay muchas pero todavía no las puedo tomar porque no tengo el año entonces, no podría contestar abiertamente, porque necesitaría analizarlas ya que pase ese tiempo

¿CONSIDERAS QUE LOS PACIENTES NOS PREFIEREN AQUÍ EN LA CLINICA CON RESPECTO A OTRAS UNIDADES MÉDICAS?

Si

¿POR QUÉ?

Por los costos, primero, por la atención, porque mucha gente de los que trabajamos aquí eh... tenemos cierta experiencia y venimos de otra instituciones con prestigio también entonces, yo creo es básicamente por esos dos y por la calidad que estas personas dan

EN TU OPINIÓN, LA CLÍNICA UNIVERSITARIA ESTÁ ¿POR ARRIBA DE OTRAS UNIDADES MÉDICAS QUE SERÍAN LA COMPETENCIA, IGUAL QUE ESTAS UNIDADES, O POR DEBAJO DE LAS UNIDADES QUE... QUE SON COMPETENCIA PARA LA CLÍNICA?

Por competencia directa, yo creo que estamos a la par y en algunas superiores incluso

¿POR QUÉ CONSIDERAS ESTO?

Porque bueno, realmente competencia directa sería... a la mejor estamos hablando de la UAQ, entonces hay ciertas limitaciones en ellos en cuanto a muchas cosas, en infraestructura tecnología y... estamos incluso superior sobre ellos por la calidad de las personas que trabajamos aquí

MUY BIEN, PUES FUERON TODAS LAS PREGUNTAS. MUCHAS GRACIAS.

De nada Doctora

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre: Carlos Octavio Aguilar Ortega		Fecha: 17-02-2011
Edad: 28 Años	Sexo: Masculino	
Puesto: Académico de clínica	Antigüedad en el puesto 1 año	Antigüedad en la empresa : 1 año
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial: 17:00 Final: 18:50	Duración de la entrevista 50 min.

¿TU NOMBRE POR COMPLETO POR FAVOR?

Carlos Octavio Aguilar Ortega

¿QUÉ EDAD TIENES?

Tengo 28 años

¿QUÉ PUESTO TIENES DENTRO DE LA... INSTITUCIÓN?

Se llama Académico de Clínicas

¿QUÉ ANTIGÜEDAD TIENES EN EL PUESTO?

Mmh...Un año

¿QUÉ PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN EXISTEN EN LA CLÍNICA PARA TU DESARROLLO?

Programa de planes y capacitación para MI desarrollo... ¿profesional?

TU DESARROLLO COMO PERSONA, COMO PROFESIONISTA

Mmh... han existido o existen algunos programas, pero no están necesariamente diseñados para los académicos de clínica, o sea, están diseñados para el personal por ejemplo, las enfermeras este... el grupo de trabajo con los cajeros, o sea, todo ese grupo de trabajo ha tenido algunos este... de repente que organiza por ejemplo la psicóloga

para fomentar el ambiente de trabajo, cosas así. Eh... la semana pasada hubo un curso de... eh... el carro rojo cómo manejarlo pero... mmh... pues a mí no me sirve mucho porque el nivel al que están dirigidos, pues es otro tipo de personas

¿DE QUÉ MANERA CONSIDERAS TU QUE LA CAPACITACIÓN PODRÍA INCREMENTAR LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y USUARIOS DE LA CLÍNICA?

Lo que pasa es que si hay como áreas de oportunidad que se pudieran por ejemplo, explotar o sea, hay de repente mucha demanda en algunas áreas en específico, por ejemplo algo que... si recuerdo que nos sirvió, pero hasta cierto punto fue externo, fue el año pasado un curso que organizó la doctora Maya de Dermatología de actualizaciones este.. etcétera; bueno, la sociedad queretana de Dermatología fue quien lo organizó, a mí yo creo que me sirvió, porque aquí una de las cosas que más damos es dermatología está saturado, entonces, terminamos dando los tratamientos por ejemplo nosotros eh... por lo menos tratamientos iniciales, pero quiere decir uno o dos meses de tratamiento al final de cuentas, entonces esa parte el curso a mi me sirve porque recordé muchas cosas que ya no me acordaba, me actualicé etcétera y... hasta cierto punto ya le puedo ofrecer a los pacientes un tratamiento inicial por ejemplo más adecuado en esa... en esa parte. Luego por ejemplo en... eh... Rehabilitación eh... hay mucha... conflicto de repente con los... que si los deportistas pasan al trauma, que si pasan al médico general, que si pasan directo a rehabilitación, digo, por ejemplo ahí se podría hacer este... algún curso de actualización en medicina del deporte, algo de este tipo y nosotros en medicina general podríamos tomar y así ya tener esa capacidad para atender a los pacientes de de... de deportes por ejemplo. O sea, hay como que puntos específicos que se pueden solucionar con capacitación

¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN HAS TOMADO EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

Mmh... en los últimos dos años... el año pasado fue un diplomado de urgencias médico quirúrgicas y... el año anterior fue un, se llama Curso de Actualización Médica que fue en Guadalajara que lo... organiza el doctor Buitrón que es para preparación del examen nacional de todo eso... este... pues fueron los dos eh... cursos así más largos, dentro de esos pues también eh... el curso de Dermatología que fue un fin de semana, este... el curso de compete... bueno, de desarrollo de... este... el que tomamos en la escuela...

DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ¿NO?

Este... si pero, es que tenía otro nombre, me acuerdo que no era desarrollo pero bueno, por competencias este... Desarrollo Instruccional por competencias, si etcétera, entonces... (murmullos)

¿SE TE OTORGA EL PERMISO PARA TOMAR CURSOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN AUN FUERA DE LA CLÍNICA?

Mmh... si, nada mas tengo que ajustar mis horarios ya sea con la Doctora en la mañana que me cubra o ... y yo a ella, para que no se quede descubierto el turno, pero en general, siempre me han dado permiso para asistir a los cursos

¿DE QUÉ MANERA APLICAS EN TU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES?

Mmh... uno, pues si es directamente en ese caso con los pacientes el... conocimiento del área médica y el otro, por ejemplo en el del curso del diseño instruccional de competencias, directamente en los programas que a mí me toca hacer, o... en la actualización ahora que hicimos del programa operativo de aquí de la clínica

de los alumnos que vienen, igual ya se le va dando ese enfoque en base a lo que se está aprendiendo en esa... en cada una de las áreas o sea si las... si los uso jaja (risa)

¿POR QUÉ CONSIDERAS QUE ES IMPORTANTE APRENDER CONTINUAMENTE?

Ah, pues si no te... te empolvas, te... te desactualizas y... o sea uno, pues hasta por motivación personal ¿no? seguirte preparando, seguir mejorando y dos, en este caso para el bien de los pacientes, seguir actualizado y seguir al día y también para... pues los alumnos, para poder tener la capacidad de enseñarles

¿DE QUÉ FORMA CREES QUE SE PUEDE ESTAR APRENDIENDO CONSTANTEMENTE?

Mmh... pues el aprendizaje esta... ahí está todo el día, pues ya depende ahora sí que de uno desde una lectura rápida que tú puedas hacer aquí, o ya cuando es algo dirigido, por ejemplo en los... en los cursos en específico ya poder hacer una cuestión de... de... incluso como las mismas metas que nos ponen... de los... del valor curricular de... o las horas curriculas que tienes que cumplir como docente para estar dentro del... del rango de buen docente etcétera, pues eso se me hace bueno, porque finalmente te... te motiva a tener esa capacitación constante

¿CONSIDERAS IMPORTANTE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS EN LA CLÍNICA?

Si... jajajaja (risas), si... pues yo digo que si

¿POR QUÉ?

Mmh... uno porque eh... digamos que el vínculo que antes a lo mejor no existía con los alumnos en las ciencias básicas, pues ahora ya existe, entonces, aunque sean de otros semestres y no estén rotando conmigo, o sea, vienen conmigo, me hablan por teléfono

“es que no sé con qué doctor me toca hoy”, si a tal hora... entonces, esa... existe esa confianza pues con los alumnos que se ha mezclado... se ha llevado a cabo muy bien. O sea, ha habido pues obviamente los negritos en el arroz que de repente “ah es que no me gusta este horario” o... cosas así pero en fin, al final de cuentas, pues ese vinculo se está dando y pues era algo que a lo mejor antes no se tenía

¿Y COMO MÉDICO?

Como médico pues, si me gusta porque los mismos alumnos te enseñan muchas cosas y te obligan a estarte capacitando, actualizando y estudiando para poderles explicar a ellos mismos, entonces es un este... también me dan mucho ellos a mi también

¿DE QUÉ MANERA PARTICIPAS EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO DE TU ÁREA?

Pues... generalmente algún proyecto que se haga, yo elaboro el plan de trabajo y ya este... en este caso, Ana Laura, la Dirección me revisan mi programa, me hacen las sugerencias y correcciones pertinentes igual o a corregir, cambio lo que me han dicho, lo vuelven a revisar y ya, si se autoriza pues ya, así queda

¿QUÉ PROPUESTAS HAS REALIZADO PARA MEJORAR E INNOVAR EN LA INSTITUCIÓN?

Mmh... eh... uno, pues fue el diseño de los formatos de asistencia, calificación en los trabajos que... me da mucho gusto porque ahora la nutrióloga ya me los pirateó... este... Natalia en la mañana también los utiliza y así como que poquito a poquito están viendo que si son útiles y que estaría bien estandarizar los formatos para todos tener así como que lo mismo. Este... la otra pues el diseño del programa también yo lo hice porque no... no existía y ya quedaba mucho mas mmh... claro, incluso si en un

momento dado, yo no estoy por ejemplo aquí, quien llegue en mi lugar, va a tener muy claro cómo hay que llevar el trabajo con los alumnos, entonces eso es así como muy eh... útil yo creo y pues, los proyectos que estamos llevando ahora también en la mañana, también... lo de las supervisiones de campus clínicos que no se hacían... este... y lo de las actualizaciones de los alumnos, eso... me hace ser muy interesante

**¿TE FACILITAN QUE APLIQUES EN TU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES?**

Mmh... si... o sea, si generalmente nunca... o sea no existen limitaciones respecto de las propuestas, o sea o respecto de... es que yo vi en mi capacitación que esto es de esta manera, o sea... no, no me... limitan pues, que sería como yo entendería la pregunta... ajá (asiente), no hay ningún problema

**¿DE QUÉ MANERA SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA LAS SUGERENCIAS QUE HAS REALIZADO PARA MEJORAR TRABAJO?**

Mmh... pues es que se han puesto en práctica casi la mayoría, o sea, mmh... en ese sentido pues por parte de la Dirección si si tenemos mucho apoyo y te digo, la Dirección en general este, a fin de cuentas, como estoy yo en los dos lados, este, yo lo he visto así, o sea, siempre las... son muy tomadas en cuenta las observaciones en este caso del área, generalmente es como operativa porque estas directamente en el campo y te dan esa libertad para tu poder tomar la decisión de los cambios o ajustes que deberían de ser para que funcione o se lleve... mejor a cabo

**¿CÓMO EL TRABAJAR SIN SUPERVISION Y CON AUTONOMÍA MEJORA TU DESEMPEÑO?**

Pues es que no sé si el trabajar sin supervisión o autonomía mejoraría la... el desempeño por sí solo, o sea, tenemos autonomía para hacer nuestras cosas, pero al final

de cuentas, siempre tenemos eh... como que el visto bueno de la dirección en este caso, si no sería como una anarquía... jajaja (risas)... ¿no?

¿DE QUÉ MANERA APOYAS A TUS COMPAÑEROS CUANDO HAY MUCHO TRABAJO, CUANDO TIENEN MUCHO TRABAJO?

Pues es que en general... aquí siempre nos... nos ayudamos este, mmh... habrá algunas áreas que a lo mejor, como no vienen todos los días, por ejemplo los especialistas, etcétera y pues ahí en su trabajo, no hay mucho que yo les pueda ayudar este... pues no se da, pero con el resto... o sea, por ejemplo... nutrición, que está el consultorio aquí al lado, de repente viene un alumno o un grupo de alumnos muy grandes que hasta yo los paso a mi consulta, para que vean como se realiza la historia clínica eh... me toca dar la capacitación a veces a los pasantes de fisioterapia, de odontología también que son de nuevo ingreso aquí en la clínica, eh... igual con la Doctora Natalia en la mañana, a veces cambiamos los horarios para poder ir a cursos o sea, siempre que está en la medida de... de lo posible, de todos pues nos ayudamos

¿TE FELICITAN POR TU TRABAJO BIEN HECHO?

Mmh... sí...

¿CÓMO TE FELICITAN, Y QUIÉN TE FELICITA?

Ah, pues la Doctora Obregón me felicita a veces, la Doctora Meléndez también Ana Laura y es este un... ¿Cómo se llama? Pues un estímulo como verbal por así decirlo mmh... no sé

¿LA CAPACITACIÓN GENERA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE SERVICIOS POR LOS PACIENTES?... CONSIDERAS QUE...

Yo consideraría que la capacitación podría generar un aumento de la demanda de los pacientes, ahorita, yo si he notado en este... desde que empezó este semestre un

aumento en la... en la demanda o en la consulta, no sé cómo estén los números, pero yo si lo he visto, o sea, por lo menos por ejemplo estos días que he tenido alumnos, a todos les ha tocado sus dos pacientes, a todos los grupos, a todas horas, está viniendo mucha... mucha más gente por ejemplo, que el semestre pasado, pero no... creo o no estoy seguro que sea por este... la capacitación de... necesariamente del personal. Evidentemente es algo que va de la mano ¿no?, mientras mejor les demos el servicio, mas eh... resultados tengan pues, más contentos se van a ir y van a recomendar aquí ¿no? entonces, por ahí es por donde yo vería el... la... el área de... de la capacitación. No sé si sí sea que tenemos más pacientes porque estemos más o menos capacitados

MUY BIEN, ¿QUÉ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TE OFRENCE LA INSTITUCIÓN Y CÓMO CONTRIBUYE ESTE FACTOR PARA TU PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN?

Mmh... pues a mí en particular si me ha ofrecido muchas oportunidades de desarrollo (entre risas)... este... pues ahorita el... lo de la Maestría que estoy tomando, pues que es desarrollo personal, profesional y... y... también pues hasta académico eh... pues, surge de todo el trabajo que estoy haciendo aquí también, entonces, eh... pues sí, yo lo calificaría como muy bueno

¿CONSIDERAS QUE LOS PACIENTES PREFIEREN LA CLÍNICA CON RESPECTO A OTRAS UNIDADES MÉDICAS?

Mmh... sí, yo diría que sí y de hecho no porque yo lo crea, sino porque los mismos pacientes lo externan así, simplemente el paciente que estuvo ahorita antes de que... que entrara, es derechohabiente de del IMSS y... prefirió buscar el servicio en la clínica porque los tiempos de espera son muy largos, independientemente del trato, o cosas por el estilo, lo que siempre, los pacientes que llegan aquí que son de otras instituciones,

siempre es el tiempo de espera lo que más les interesa; “es que quiero ir con tal especialidad”, tarda un mes, dos meses... este, “no la hay, me cambiaron al doctor” etcétera ¿no? entonces si hay mucha gente que viene aquí y no solamente de instituciones públicas, de instituciones privadas... eh... se cambian, digamos de su médico privado de siempre y empiezan a asistir aquí para poder abatir los costos, porque son costos muy accesibles los que están también aquí

¿EN TU OPINIÓN, LA CLÍNICA UNIVERSITARIA ESTÁ POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA, IGUAL QUE LA COMPETENCIA O POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA?

Mmh... pues yo diría que por arriba y en mi opinión... y mi opinión cuenta lo que la misma gente me... me ha dicho al estar aquí en la consulta o al ya después al irse... “es que nunca me imagine”, me dicen, “nunca pensé que la clínica fuera así este... yo pensaba que era solo para gente de la UVM pero está muy bien, está muy nueva las instalaciones”, o sea le gusta mucho a la gente en general

MUY BIEN, PUES ESA ES TODA LA ENCUESTA CARLOS, MUCHISIMAS GRACIAS POR TU TIEMPO

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre : Rosalba Valentín Soto		Fecha: 17-02-2011
Edad: 31 Años	Sexo: Femenino	
Puesto: Enfermera	Antigüedad en el puesto 4 años	Antigüedad en la empresa : 4 años
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial: 19:00 Final: 19:50	Duración de la entrevista 50 min.

¿CUÁL ES SU NOMBRE?

Rosalba Valentín Soto

¿ROSALBA SU EDAD?

31 años

¿QUÉ PUESTO TIENE AQUÍ?

Enfermera

¿Y QUÉ ANTIGÜEDAD TIENE EN EL PUESTO?

Eh... acabo de cumplir cuatro años el 7 de Febrero

¿QUÉ PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN EXISTEN EN LA CLÍNICA PARA SU DESARROLLO?

Nos han dado eh... taller de Calidad eh... al servicio, nos han dado actualización tanto de la máquina Excel, power point, todo eso. Creo que nada mas hasta ahorita nos han dado

¿DE QUÉ MANERA LA CAPACITACIÓN QUE RECIBE INCREMENTA LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES Y USUARIOS DE LA CLÍNICA?

Pues por ejemplo en el de calidad que nos dieron, es para la atención del paciente, el cómo le podemos dar una mejor atención, el cómo este... manifestarle o informarle los servicios que se tienen aquí en la clínica y como le puede dar eh... le podemos dar la atención al paciente

¿DE QUE MANERA LA CAPACITACIÓN QUE RECIBE... CUÁLES CURSOS DE CAPACITACIÓN HA TOMADO USTED EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

Dos años.... Pues el de calidad, el de RCP, el de... ¿qué otro he tomado? (murmullo)... creo que nada más

¿LE DAN PERMISO PARA TOMAR CURSOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN QUE A USTED LE INTERESEN FUERA DE LA CLÍNICA?

Si

¿SI, QUIÉN LE OTORGA ESE PERMISO?

Eh... la Maestra Ana Laura

¿DE QUÉ MANERA APLICA EN SU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES?

Cuando... son externos, por ejemplo, cuando nos dan de la Secretaría de Salud este... pues es para la atención del paciente que en... en realidad nosotros aquí no tenemos el atender al paciente las veinticuatro horas y eso, pero si en darle una mejor atención

¿POR QUÉ CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE APRENDER CONTINUAMENTE?

Pues para ir actualizándonos en cuanto a todo

¿Y DE QUÉ FORMA CREE QUE SE PUEDA ESTAR APRENDIENDO CONSTANTEMENTE?

Mmm... ¿de qué forma?... pues estar eh... no sé, trabajando en equipo, tomar cursos, no sé... de esa forma (murmullo)

¿CONSIDERA IMPORTANTE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EN LA CLÍNICA?

Si

¿POR QUÉ LO CONSIDERA IMPORTANTE?

Por qué... este... pues estamos en la atención con los médicos, apoyando a los pacientes en cuanto a la atención de enfermería, que aplicando inyecciones, que aplicando la venuclisis... todo eso, entonces es un conjunto ¿no? junto con el médico

¿DE QUÉ MANERA PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO DE SU ÁREA?

En el de enfermería, ahorita estamos en el de vigilancia epidemiológica, en el de calidad ahí estamos este... actualizándonos, creo se me pasó; al fin de semana estamos actualizándonos en lo del carro rojo, entonces esto es en el de... en el de calidad ¿no?

¿QUÉ PROPUESTAS HAS REALIZADO PARA MEJORAR E INNOVAR EN LA EMPRESA?

Pues nosotros... casi desde que entramos habíamos pedido que se abriera en sí este... el servicio para... de enfermería; que fuera, por ejemplo en este, curaciones, inyecciones, el servicio de medicina preventiva, aplicación de vacunas. Entonces en sí nosotros estar en forma más directa con el paciente y que la clínica pues sea un poquito más reconocida, porque nos han llegado varios pacientes que no, en realidad no... no conocen de estancia la clínica, entonces piensan a lo mejor que solamente es para los alumnos o que solamente es de la UVM, no que es al público en general

¿LE FACILITA QUE APLIQUE EN SU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA CAPACITACIÓN?, ¿LE DAN FACILIDADES PARA QUE PUEDA APLICAR ESOS CONOCIMIENTOS, AQUÍ EN LA CLÍNICA?

Pues muy pocos, porque como le digo que no tenemos en sí el servicio entonces, tan directo con el paciente no podemos estar, solo ahorita lo que damos; pues las citas este... orientar al paciente los servicios con los que cuenta la clínica apoyar al médico eh...solamente, pero no tan directo con los pacientes

¿CÓMO EL TRABAJAR SIN SUPERVISIÓN Y CON AUTONOMÍA MEJORA SU DESEMPEÑO?

Pues... eh... no, bueno yo en forma particular en realidad no necesito ¿no? porque que me estén así como que supervisando y eso, porque pues realmente cuando nos contrataron se nos dio el perfil que teníamos que cubrir y obviamente a eso es a lo que venimos ¿no?... trabajar

¿DE QUÉ MANERA APOYA A SUS COMPAÑEROS CUANDO TIENEN MUCHO TRABAJO?

Por ejemplo nosotros aquí en el área de enfermería, ahorita nada más estamos dos compañeras y mi compañera que está de siete a tres y yo de doce y media a ocho y media, entonces si ella se tiene que ir temprano o si ella tiene que ... cualquier cosa particular que tenga ella... que yo desde que llego, me integro a mi horario... a mi... este... a mi agenda de trabajo que tengo pero, igual ella por ejemplo eh... no sé, si no tiene que venir algún día por alguna cosa personal, pues cubrimos los dos turnos... no sé o sea de esa forma apoyamos

¿SU JEFE INMEDIATO LA FELICITA POR SU TRABAJO?

Si

¿SI?, ¿CÓMO LA FELICITA?

Nos ha tocado ahorita que nosotros tenemos los servicios de... de la feria de la salud, todo eso, nosotros estamos a... en coordinación de esos eventos y sí, cada que tenemos alguna duda o eso, si nos ha apoyado; aparte en la evaluación que nos hacen cada seis meses, igual sí en la calificación si nos... nos dicen sí; que este... que a veces es muy poquito ja (risa)... ¿no?, el que... el que nos digan si estás trabajando bien, si estás haciendo bien las cosas. Pero sí, sí en mi forma particular si... sí me felicita

¿QUE SI YA TE... ALGÚN BONO POR SU DESEMPEÑO?

Si

¿CÓMO LA CAPACITACIÓN GENERA UN INCREMENTO EN LA DEMANDA DE SERVICIOS POR LOS PACIENTES?

Pues a lo mejor a que conozcamos este... que... que otros servicios dan ¿no?, por ejemplo que conozcamos más los servicios de dental... a lo mejor, porque nosotros no estamos tan involucrados ¿no? en el área de dental este... o en psicología o en fisioterapia. Ahora que se volvió la... ya que hicieron el pase directo a fisioterapia, a lo mejor ya es una... no es una traba ¿no? para que hayan más pacientes

OK, ¿QUÉ OPORTUNIDADES DE DESARROLLO LE OFRECE LA CLÍNICA, Y CÓMO CONTRIBUYEN ESTAS OPORTUNIDADES PARA SU PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN?

Mmm... como que no le entiendo...

PRIMERO ES; SI LA CLÍNICA LE OFRECE OPORTUNIDADES DE DESARROLLARSE Y SI ESTAS INFLUYEN PARA QUE DIGAN: “AH SI, ME QUEDO AQUÍ PORQUE ME PUEDO DESARROLLAR BIEN”

Ok... sí, en este caso sería este... los... cursos que por ejemplo, diplomados, maestrías y eso, igual si nos dan oportunidad de que sigamos nosotros actualizándonos ¿no?, o seguir en otro nivel y pues sí, es una muy grande ayuda para estar aquí todavía

MUY BIEN, ¿USTED CONSIDERA QUE LOS PACIENTES PREFIEREN LA CLINICA CON RESPECTO A OTRAS UNIDADES MÉDICAS?

Sí, yo creo que sí, en cuanto al costo

¿POR QUÉ?

Eh... en cuanto al costo y en cuanto a la atención; el costo porque es económico no? y aparte pues tenemos especialistas muy... muy buenos entonces, si en personas y pacientes que en el ... la tarjeta que les damos nosotros, el control de citas ya la han cambiado dos o tres veces entonces esto refleja de que la atención que le están dando o que les estamos dando aquí en la clínica es favorable, les agrega... les agrada estar aquí

¿Y EN SU OPINIÓN LA CLÍNICA ESTÁ POR ARRIBA DE LAS DE LA COMPETENCIA, IGUAL QUE LA COMPETENCIA O POR DEBAJO DE LA COMPETENCIA?

Pues yo digo que igual que las... que las... las otras. Que aunque sí para nosotras este... como le... como le mencionaba antes, para nosotros es bien importante de que... este...se abrieran los servicios de enfermería. A lo mejor ahí este, sería eh, captar a más pacientes, que nosotros tuviéramos más pacientes

MUY BIEN. PUES ROSALBA, LE AGRADEZCO MUCHO SU TIEMPO.

## Versión estenográfica de la entrevista a pacientes y usuarios de la clínica

DATOS DEMOGRÁFICOS			
Nombre : Araceli Romero		Fecha: 15-02-2011	
Edad: 37 Años	Sexo: FEMENINO		
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial: 16:30 Final: 17:10	Duración de la entrevista 40 min.	

¿CUAL ES SU NOMBRE?

Araceli Romero

¿QUÉ EDAD TIENE ARACELI?

37

EHH... ¿A QUÉ CONSULTA VIENE?

Ehhh... Odontología

¿LA ASISTENTE MÉDICA LE ATENDIÓ EN FORMA AMABLE?

Mmm... ¿la asistente médica es la que está acá arriba?

SI

Si... la asistente si...

¿FUE OPORTUNA LA ATENCIÓN DE LA ASISTENTE?

Oportuna?... si

¿LE HAN PROPORCIONADO LA ATENCIÓN EN LAS FECHAS QUE LE OTORGARON LA CITA?

Si

¿HA RECIBIDO ORIENTACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL SOBRE LOS TRÁMITES Y UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS?

no

¿NO LE HAN INFORMADO –no- QUÉ TRÁMITES -no -TIENE QUE HACER?

No no..

¿QUÉ SERVICIOS HA UTILIZADO EN LA CLINICA DEL DENTISTA,  
QUÉ...QUÉ AREA?

odontopediatría

¿CUÁNTO TIEMPO HABITUALMENTE HA ESPERADO PARA RECIBIR LA  
CONSULTA DESPUÉS DE LA HORA DE SU CITA?

Mmmm... media hora

¿EL DIA DE HOY, O NORMALMENTE ES LO QUE HA ESPERADO?

normalmente

¿SE HA PRESENTADO CON USTED EL MEDICO QUE LA VA A ATENDER,  
EL DENTISTA QUE LA VA A ATENDER?

Ehh.... ¿de los practicantes?

AJÁ...

O el...Si per... si si si

¿LE HAN EXPLICADO SATISFACTORIAMENTE CUAL EL TRATAMIENTO  
QUE LE VAN A HACER?

Mmmm... no...

¿LE HAN ACLARADO SUS DUDAS?

Mmm si... si pero ya hasta que les pregunto, antes no

COMO PUDIERA CALIFICAR USTED LAS CARACTERISTICAS DEL LUGAR  
DE AQUÍ... ESTE... EN RELACIÓN AL ASPECTO QUE TIENE LA CLÍNICA, ¿LO  
CONSIDERA EXCELENTE, BUENO, REGULAR O MALO?

bueno

¿EN RELACIÓN A LA ILUMINACIÓN LO CONSIDERA EXCELENTE, BUENO, REGULAR O MALO?

¿En general toda la clínica?

AJÁ...

Mmm... buena

¿EN RELACIÓN A LA VENTILACIÓN? TAMBIEN?

Mmm..... es excelente la ventilación sí, porque el aire ¿no? Que tiene aire acondicionado y todo

¿EN RELACIÓN A LA PRIVACIDAD?

Mmm..... yo pensaría que mala jaja (risas)

MALA LA PRIVACIDAD, ¿POR QUÉ CONSIDERA QUE ES MALA?

Mmm..... porque están todos allá juntos...porque entre sí los doctores están con un paciente, pasan con otro, luego se regresan, luego van a preguntarle al doctor titular, bajan, suben.. entonces como que es un poco...si..este, caótico

MUY BIEN... ESTE, EN RELACIÓN AL ORDEN, ¿CÓMO CONSIDERARÍA USTED; EXCELENTE, BUENO, REGULAR O MALO?

Pues yo por lo que vi, regular

OK, EN RELACIÓN A LA HIGIENE... ¿ EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

buena

¿EN QUÉ CRITERIO CONSIDERARÍA USTED LA ATENCIÓN QUE OFRECE EL PERSONAL, COMO EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA... DEL PERSONAL QUE LE ATENDIÓ...LOS DENTISTAS...?

buena

¿REGRESARÍA USTED NUEVAMENTE A LA CLÍNICA PARA SU ATENCIÓN?

Lo pensaría... jeje (risa)

¿POR QUÉ?

Precisamente porque es muy tardado en cuanto a suba y te dan un diagnóstico y luego baja... quiere uno pagar y no, tiene uno que subir. Que falta el papel, que falta esto... que otra vez baje... 'ora esperece a que le hagan la entrevista, ahora pague aquí... 'ora pague lo otro acá. O sea, no pueden hacerlo en un solo paso el pago y... para simplificar. Es muy complicada la... yo pienso, la... la este... la forma en que estánnnn... administrando

ORGANIZADOS

Ajá (asiente)

...MUY BIEN...

Fragmento en otra entrevista independiente que se escucha es del mismo paciente, argumenta el mismo paciente lo siguiente (único audio de la grabación):

El doctor tiene todo el tiempo para ya estar atendiéndolos, pero no; hay que bajar a pagar... y que si apenas llena el expediente... y que si aquí a lo mejor se tardan bastante... entonces el niño está allá sentado esperando en lo que están con todos esos trámites; tanto el niño como el médico porque el médico probab... tiene la de.. este... el tiempo ya para de una vez atenderlo, y es muy tardado por los trámites.

DATOS DEMOGRÁFICOS			
Nombre: Clara Martínez Trejo		Fecha: 15-02-2011	
Edad: 49 Años	Sexo: FEMENINO		
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial: 17:15 Final: 17:35	Duración de la entrevista 20 min.	

¿CUAL ES SU NOMBRE?

Clara Martínez Trejo

¿QUÉ EDAD TIENE CLARA?

49

¿EHH... VINO A QUE LA ATENDIERAN A LA CLÍNICA?

Mis nietos

SUS NIETOS, ¿DE QUÉ LOS VAN A ATENDER?

De... del... odontología

¿LA ASISTENTE MÉDICA LE ATENDIÓ AMABLE?

Si, muy amable

¿LE DIO LA INFORMACIÓN OPORTUNA... QUE USTED NECESITABA?

si

¿LE HAN PROPORCIONADO LA ATENCIÓN EN LAS FECHAS QUE LE HABÍAN DADO SU CITA?

Si

¿HA RECIBIDO ORIENTACIÓN DE PARTE DEL PERSONAL SOBRE LOS TRÁMITES QUE TIENE QUE HACER EN LA CLÍNICA?

Si

¿HA RECIBIDO INFORMACIÓN DE CÓMO UTILIZAR LOS SERVICIOS?

Pues el área donde están mis nietos, si... jajaja(risas)...lo demás no, no he preguntado pues

ESTE...Y ME DECIA QUE...QUE... VIENEN A LA CLINICA DE ODONTOLOGÍA, ¿QUÉ LES... QUE LES PASA, QUÉ NECESITAN DE ATENCIÓN?

Amalgamas, esteee... puentes

¿CUÁNTO TIEMPO HA ESPERADO PARA RECIBIR CONSULTA DESPUÉS DE LA HORA DE SU CITA?

Mmmm... quince, veinte minutos

NORMALMENTE, NO SOLAMENTE EL DIA DE HOY SINO OTRAS VECES... ¿HA VENIDO MAS VECES?

Si

¿Y NORMALMENTE ES LO QUE ESPERA?

A veces un poco más, depende de la doctora si están ocupadas

CUANDO ATIENDEN A SUS NIETOS, ¿EL MÉDICO SE PRESENTA CON ELLOS?

Si

¿SI, SI SABEN COMO SE LLAMA?

si

¿SI?... ¿LE HAN EXPLICADO CUALES SON LOS PROBLEMAS QUE TIENE Y EL TRATAMIENTO QUE TIENE QUE HACER?

Así es

¿COMO PUEDE CALIFICAR LOS...LA CLÍNICA, EN EL ASPECTO, LO  
CONSIDERA; EXCELENTE, BUENO, REGULAR O MALO?

buena

¿EN ILUMINACIÓN?

También

¿EN VENTILACIÓN?

También, buena jaja.. (risas)

¿EN PRIVACIDAD?

Pues ja... (risa) bien, jaja... (risa)

¿EN ORDEN?

bien

¿EN HIGIENE... ES: EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

buena

EN SU CRITERIO LA ATENCIÓN OFRECIDA POR EL PERSONAL DE LA  
CLÍNICA COMO LO CONSIDERARÍA; ¿EXCELENTE, BUENO, REGULAR O  
MALO?

bueno

¿REGRESARÍA NUEVAMENTE A LA CLÍNICA?

Ah sí..

¿POR QUÉ?

Ps.. porque me parece buena

DATOS DEMOGRÁFICOS			
Nombre: Claudia Medina Guzmán		Fecha: 15-02-2011	
Edad: 31 Años	Sexo: FEMENINO		
Lugar: Clínica Universitaria	Hora Inicial: 17:35 Final: 18:05	Duración de la entrevista 30 min.	

SU NOMBRE POR FAVOR

Claudia Medina Guzmán

¿QUÉ EDAD TIENE CLAUDIA?

Veinti... hay! Treinta y un años

¿A QUE CONSULTA VIENE HOY?

A dental

¿LA ASISTENTE LE HA ATENDIDO EN FORMA AMABLE?

si

¿LE HA DADO LA INFORMACIÓN OPORTUNA?

si

¿LE HAN PROPORCIONADO LA ATENCIÓN EN LAS FECHAS QUE LE OTORGARON LA CITA?

si

¿HA RECIBIDO ORIENTACIÓN DE PARTE DEL PERSONAL SOBRE LOS TRÁMITES Y UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS?

si

¿DE QUE TRAMITES LE HAN DADO INFORMACIÓN?

Pues, así de... bueno, yo nada más he ven.. tiene poquito que he venido y vengo así a lo de... dental, así de... endodoncia

¿PERO SI LE HAN DICHO COMO TIENE QUE VENIR, A QUE HORAS TIENE QUE VENIR?

si

¿SI?

¿CUÁNTO TIEMPO HABITUALMENTE HA ESPERADO PARA RECIBIR LA CONSULTA DESPUÉS DE LA HORA DE SU CITA?

Como quince minutos

¿HOY O LAS OCASIONES QUE HA VENIDO?

Las ocasiones que he venido

¿SE HA PRESENTADO CON USTED EL MÉDICO QUE LA VA A ATENDER?

si

¿SI?

Ajá (asiente)

¿LE HAN EXPLICADO SOBRE SU PADECIMIENTO Y EL TRATAMIENTO QUE LE TIENEN QUE DAR?

si

¿LE HAN ACLARADO LAS DUDAS...

si

...SOBRE SUS PROBLEMAS?

si

¿POR QUÉ PROBLEMAS HA VENIDO?

Pues.. no, le digo que nada más para eso... de...pues, no es que yo no había venido nada mas el dentista ahorita.

¿EL DENTISTA?

Ajá (asiente)

Y ¿QUÉ LE HA HECHO EL DENTISTA?

Endodoncia... nada más.

¿CÓMO PUDE CALIFICAR LA CLINICA EN RELACIÓN AL ASPECTO DE LA CLINICA; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Excelente

¿EN LA ILUMINACIÓN, EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Excelente

¿EN VENTILACIÓN; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Excelente

¿EN PRIVACIDAD; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

También excelente

¿EL ORDEN DE LAS COSAS; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Pues en orden, si Excel... en orden

¿ESTÁ ORDENADO?

ajá (asiente)

EN HIGIENE, ¿COMO LA CALIFICA; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Buena

¿EN SU CRITERIO LA ATENCIÓN QUE OFRECE EL PERSONAL DE LA CLÍNICA, CÓMO LO CATEGORIZARÍA? COMO; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Excelente

¿REGRESARÍA NUEVAMENTE A LA CLÍNICA?

Si

¿POR QUÉ?

Porque, aquí está bien y luego son bajos los precios, como por allá en otro lado... si, si regresaría.

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre: Martha Eugenia Gutiérrez Gutiérrez		Fecha: 15-02-2011
Edad: 40 Años	Sexo: Femenino	
Lugar	Hora Inicial: 18:05	Duración de la entrevista 25 min.
Clínica Universitaria	Final: 18:30	

¿CUAL ES SU NOMBRE?

Martha Eugenia Gutiérrez Gutiérrez

¿QUÉ EDAD TIENE?

40

¿A QUÉ ATENCIÓN VIENE A LA CLÍNICA?

Psicología

¿LA ASISTENTE MÉDICA EN LA CLÍNICA LE HA ATENDIDO EN FORMA AMABLE Y OPORTUNA?

Bastante amable

¿LE HAN PROPORCIONADO LA ATENCIÓN A LAS FECHAS QUE LE HAN OTROGADO SU CITA?

Si

¿HA RECIBIDO ORIENTACIÓN DE PARTE DEL PERSONAL SOBRE LOS TRÁMITES Y LA UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS?

Si

¿QUÉ SERVICIOS HA UTILIZADO DE LA CLÍNICA?

Jaja... (risas) creo que todos, este... rehabilitación, psicología, traumatología y medicina general

¿CUÁNTO TIEMPO HABITUALMENTE HA ESPERADO PARA RECIBIR CONSULTA DESPUÉS DE LA HORA DE SU CITA?

Diez, quince minutos cuando mucho

¿SE HA PRESENTADO CON USTED EL MÉDICO O EL PSICOLOGO O EL ODONTOLOGO QUE LO VA A ATENDER?

Si

¿LE HAN EXPLICADO SATISFACTORIAMENTE DE QUÉ SE TRATA SUS PROBLEMAS Y QUE TRATAMIENTOS REQUIERE?

Si

¿LE HAN ACLARADO LAS DUDAS?

Todas

COMO PUDIERA CALIFICAR LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS DE LA CLÍNICA Y DEL LUGAR DONDE FUE ATENDIDA:

¿EN RELACIÓN A ASPECTO, LO CONSIDERARIA; EXCELENTE, BUENO, REGULAR O MALO?

Excelente

¿EN RELACIÓN A ILUMINACIÓN; EXCELENTE, BUENO...

Bueno

¿EN VENTILACIÓN?

Buena

¿EN PRIVACIDAD?

Excelente

¿EN ORDEN?

Excelente

¿EN HIGIENE?

Excelente

EN SU CRITERIO LA ATENCIÓN OFRECIDA POR EL PERSONAL DE LA CLÍNICA ¿LO PONDRÍA EN LA CATEGORÍA DE; EXCELENTE, BUENO, REGULAR O MALO?

Excelente

¿REGRESARÍA NUEVAMENTE A LA CLÍNICA PARA SU ATENCIÓN?

Si

¿POR QUÉ?

Porque la verdad tienen muy buena atención y la gente ha sido muy amable conmigo.

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre: Rolando Rubio Olvera		Fecha: 15-02-2011
Edad: 15 Años	Sexo: Masculino	
Lugar	Hora Inicial: 18:35	Duración de la entrevista
Clínica Universitaria	Final: 19:00	25 min.

¿CUAL ES SU NOMBRE?

Rolando Rubio Olvera

¿QUÉ EDAD TIENE ROLANDO?

15 años

¿A QUÉ TIPO DE ATENCIÓN VIENE EL DIA DE HOY?

A limpieza de ...de... de la boca

¿LA ASISTENTE MÉDICA LE HA ATENDIDO EN FORMA AMABLE Y OPORTUNA?

Si hasta ahorita si...

¿LE HAN PROPORCIONADO LA ATENCIÓN EN LA FECHA QUE LE DIERON LA CITA?

Hasta ahorita todavía no me dan fecha para la “desta” consulta

¿TIENE PENDIENTE SU FECHA?

Mhm.. (asintió)

¿HA RECIBIDO ORIENTACIÓN DE PARTE DEL PERSONAL SOBRE LOS TRÁMITES Y UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS?

Puesss... Si

¿SI LE HAN EXPLICADO QUÉ TRAMITES TIENE QUE HACER Y QUE TIENE QUE HACER PARA LA ATENCIÓN?

Puesss... mmm... Mas o menos

¿QUÉ SERVICIOS QUIERE UTILIZAR EN LA CLÍNICA?

Pues aaa.. Los dientes de...

¿EL DENTISTA?

si

¿CUÁNTO TIEMPO HA ESPERADO PARA RECIBIR CONSULTA?

Mas o menos como una hora que estaba esperando

¿TIENE YA ESE TIEMPO ESPERANDO?

(sin respuesta audible)

¿SE HA PRESENTADO CON USTED LA PERSONA QUE LO VA A ATENDER?

No hasta ahorita no.. es que.. no.. todavía no acaba de atender al otro paciente

¿LE HAN EXPLICADO SU PADECIMIENTO A USTED?... APENAS VA A ESA PARTE ¿VERDAD?

Apenas, Si

MUY BIEN... ¿COMO CALIFICARÍA LAS CARACTERISTICAS DE LA CLÍNICA, EN RELACIÓN AL ASPECTO, ENTRE EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Buena...

¿LA ILUMINACIÓN; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Buena también

¿VENTILACIÓN... ; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O...?

Buena

¿PRIVACIDAD; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Bien, buena...

¿EN RELACIÓN A ORDEN?

Pss también está bien...buena

¿EN RELACIÓN A LA HIGIENE DEL LUGAR?

Psss está bien...mm... 'ta regular

EN SU CRITERIO LA ATENCIÓN OFRECIDA POR EL PERSONAL DE LA CLÍNICA, ¿CÓMO LO CONSIDERARÍA; EXCELENTE, BUENA, REGULAR O MALA?

Buena.. psss

¿REGRESARÍA NUEVAMENTE A LA CLÍNICA PARA SU ATENCIÓN?

Psss Si porque es necesario

PERO ¿LE DA CONFIANZA REGRESAR?

Si

¿SI?... BUENO

¿LE HAN EXPLICADO sobre SU PADECIMIENTO y el TRATAMIENTO que le tienen que dar?

Si

Le han aclarado las dudas sobre sus problemas?

Si

¿Por qué problemas ha venido? Pues.. no, le digo que nada mas para eso... de... no es que yo no había venido nada mas el dentista ahorita.

El dentista? Aha- Y qué le ha hecho el dentista? Endodoncia... nada más

¿CÓMO PUDIERA CALIFICAR LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR DONDE FUE ATENDIDO?

	Excelente	Buena	Regular	Mala
Aspecto	X			
Iluminación	X			
Ventilación	X			
Privacidad	X			
Orden	X			
Higiene		X		

EN SU CRITERIO, LA ATENCIÓN QUE OFRECE POR EL PERSONAL DE LA CLÍNICA ESTÁ EN LA CATEGORÍA DE:

Excelente  X  Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

¿REGRESARÍA NUEVAMENTE A ÉSTA CLÍNICA?

Si,

¿POR QUÉ?

Ps porque aquí está bien, y luego son bajos los precios como por allá otro lado, y si si regresaría.

Si

POR QUÉ?

Porque, aquí está bien y luego son bajos los precios, como por allá en otro lado... si, si regresaría.

