



COORDINACION DE SERVICIOS
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA
División de Ciencias Sociales y Humanidades

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

**ESTUDIO DE LAS CAUSAS DEL ALTO GRADO DE
QUEJAS EN UNA INSTITUCION
DE SALUD**

ABRIL DE 1998

CELSO SÁNCHEZ BARRERA

MATRICULA: 93328386

ASESOR: PROFR. EPIFANIO GARCIA MATA

INDICE

2.0	Introducción	08
2.1	Lo que se va a investigar	10
2.2	La razón de su importancia	12
2.3	Definición de términos	12
	Reglas para la solución de las quejas	14
	Prevención de quejas	14
	Sistema ombudsman	15
	Reducción de quejas	15
	Síntomas de las quejas	16
	Trabajo Social (concepto)	16
2.4	Problemas y limitaciones	18
3.0	El marco teórico	19
3.1	Antecedentes	19
	Un Centro de Salud (El universo de estudio)	19
	Departamentos con los que cuenta	20
	Control y sistematización	20
	Departamento de Trabajo Social	20
	Departamento de Registros Hospitalarios	20
	Departamento de Enfermería	21
	División de Enseñanza e investigación	21
3.2	Desarrollo.....	22
	Etapa de crecimiento	23
	Etapa de exploración	23
	Etapa de establecimiento	23
	Etapa de mantenimiento	24
	Etapa de decadencia.....	24
	La orientación ocupacional	24
	Los seis tipos de orientación de personalidad	25
	Programa de desarrollo de carrera	26
	Determinar las necesidades individuales	26
	Cambios en las políticas de ARH.....	28
	Valuación de puestos.....	29
	Administración de sueldos y salarios.....	30
	Salarios.....	30
	Sueldos.....	30
	Salario nominal.....	30
	Salario real.....	30
	Factores y técnicas que intervienen en la determinación del salario.....	30
	Análisis de puesto.....	30
	Capacidades para el puesto.....	31



Avances en los puestos.....	31
Necesidades de entrenamiento.....	32
Asesoría en desarrollo de carrera.....	32
Programas de desarrollo de carrera para grupos especiales.....	32
Programa de desarrollo gerencial.....	33
Inventario de las necesidades y talento gerencial.....	33
Determinar las necesidades individuales de desarrollo.....	33
Mentores.....	34
Desarrollo profesional para mujeres.....	35
4.0 Método.....	37
4.1 Planteamiento del problema.....	37
Objetivo.....	37
4.2 Hipótesis.....	37
4.3 Instrumentos de medición.....	38
Cuestionario.....	39
Estudio estadístico.....	40
Caso.....	41
4.4 Procedimiento.....	42
4.5 Selección de la muestra.....	42
4.6 Características de la muestra.....	42
Estado civil de la muestra.....	42
Edad y sexo de la muestra.....	43
4.7 Recolección de datos.....	43
4.8 Análisis de datos.....	43
5.0 Resultados.....	45
5.1 Interpretación de resultados.....	45
Gráfica 1.....	46
Gráfica 2.....	48
Gráfica 3.....	49
Gráfica 4.....	51
Gráfica 5.....	53
Gráfica 6.....	55
Gráfica 7.....	56
6.0 Conclusiones y recomendaciones.....	57
Gráfica 8.....	58
7.0 Bibliografía.....	60

2002/11/9
J.D. = 017/2002

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

**ESTUDIO DE LAS CAUSAS DEL ALTO GRADO
DE QUEJAS EN UNA INSTITUCION
DE SALUD**

CELSON SANCHEZ BARRERA

CENTRO DE SALUD

DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL.

INTRODUCCION.

En las ciencias sociales, generalmente, cuando oímos hablar de investigación inmediatamente lo asociamos a algo tedioso, aburrido y sin importancia. Tenemos la idea de que lo realmente interesante en cuanto a investigación se refiere, se encuentra en las ciencias experimentales. Nos imaginamos al científico con bata blanca, anteojos de gran aumento, el pelo largo y suelto, observando una reacción química de sustancias raras en un tubo de ensaye.

Nada más lejos de la realidad, porque lo cierto es que, una investigación -y más en el terreno de las ciencias sociales- requiere de mucho esfuerzo, mucho estudio y sobre todo mucha observación; para que después ni siquiera se acerque el estudio un poco a lo esperado, de hecho los grandes descubrimientos casi en su mayoría no fueron resultado de una sesuda investigación, sino más bien de una mera casualidad.

Empero, en lo social que es nuestro ámbito, la investigación en muchos de los casos, sólo nos permite hacer conjeturas después de una serie de procedimientos sistemáticos creados expresamente para este tipo de estudios.

Una de las aseveraciones más erróneas y más peligrosas para la ciencia, es la que se conoce como; "post hoc, ergo propter hoc": después de esto, por tanto causado por esto. Es decir, si tomo un paraguas, no lloverá. De una manera más seria, pero no por eso más creíble, podemos decir; "los delincuentes, son delincuentes por falta de disciplina en las escuelas.

No sólo el científico social se enfrenta constantemente a falacias post hoc, sino también los experimentales suelen caer en éste tipo de errores en muchas ocasiones.

Es muy sencillo hacer pre-juicios (juicios antes de), como suponer que una cosa causa otra nadamás porque ocurre antes que otra.

El científico social que investiga las causas de la delincuencia, sabe que debe ejercer extremo cuidado al estudiar el problema, pues resulta que el medio ambiente, hogares destrozados, falta de apoyo, falta de estimación, etc. podrían ser posibles causas potenciales de la delincuencia.

En términos generales, cuando se trata de explicar un fenómeno que ya ha ocurrido, hay que enfrentarse al hecho desagradable de que no se tiene control real de las causas posibles. Es por eso que debe trazarse un curso de acción investigadora diferente en ejecución e interpretación del que sigue el científico experimental.

Por consiguiente, es muy recomendable apelar a la investigación "ex post facto", la cual es una investigación empírica y sistemática en la que el científico no tiene

control directo de variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

El modelo que sigue el científico experimental es muy sencillo; plantea la hipótesis, si x , entonces y . Usa cierto método para manipular o medir " x ". Después observa " y " para ver si se produce la variación esperada o predicha partiendo de la variación en " x ". Si se produce, es válida la proposición o hipótesis.

Pero, si eso no fuese suficiente puede recurrir, para un mayor control, al principio de distribución al azar y manipulación activa de " x ". De esto se desprende que, " y " varía como resultado de la manipulación de " x ".

En la investigación ex post facto sucede al contrario, se observa " y ", además se observa una " x " o varias, antes, después o conjuntamente a la observación de " y ". Es decir, no hay diferencia en absoluto en cuanto a la lógica inicial, el modelo del argumento y su validez lógica son iguales en investigación experimental y ex post facto.

En general, la investigación ex post facto tiene tres debilidades principales, a saber:

- 1.- La incapacidad para manipular variables independientes.
- 2.- La falta de poder de distribución al azar.
- 3.- El riesgo de interpretación inapropiada.

Dicho de otra manera, la investigación ex post facto carece de control.

Sin embargo, es conveniente y de capital importancia, tratar siempre los resultados e interpretaciones de los datos obtenidos de la investigación ex post facto con gran cuidado y precaución. Porque, no en pocas ocasiones la investigación en el terreno social se ha visto en apuros a la hora de presentar los resultados de tal o cual estudio, trayendo como consecuencia una serie de aclaraciones y observaciones ulteriores.

Para no tener que enfrentarse a ese tipo de penurias en el futuro, es aconsejable revisar muy minuciosamente los datos que se vayan obteniendo durante la investigación, de tal forma que a la hora de presentar nuestras conclusiones tengamos resultados muy satisfactorios. Empero, esto no es nada sencillo, pues hasta los decanos investigadores sociales con una infinidad de investigaciones registradas, han cometido errores exactamente a la hora presentar sus interpretaciones y conclusiones.

No por esto quiero pasar por un investigador, que aparte de ser novato en estos menesteres, es un tremendo pesimista. Lo que sucede es que, las conclusiones de un estudio en las Ciencias Sociales tienen una ponderación sumamente importante.

Las interpretaciones no adecuadas en la investigación ex post facto se deben a la aceptación de muchas explicaciones de acontecimientos complejos. Esto es debido a que es más fácil aceptar la primera interpretación de una relación establecida, especialmente si se trabaja sin hipótesis para guiar la investigación, o se avanza de la variable dependiente a la variable independiente. Entonces, -insisto- es muy recomendable que se establezca siempre una hipótesis que sirva como directriz en una investigación y con mayor razón si se trata de una investigación ex post facto.

No obstante sus debilidades, debe hacerse mucha investigación ex post facto en todas las Ciencias Sociales por que es en ese terreno donde se encuentran un sinnúmero de problemas que deben ser resueltos.

En la medida en que haya investigadores que den respuesta a una o varias interrogantes, el conocimiento se amplía trayendo como consecuencia un desarrollo para la ciencia en general y por ende para la humanidad.

Por consiguiente, es muy importante que la investigación contribuya a ejecutar cambios sociales, políticos, económicos, ideológicos, etc. En otros términos no se puede calificar de progresista una investigación cuyo objetivo es mantener el "estatu quo" en el ámbito de las Ciencias Sociales, o que sirva únicamente a intereses particulares.

En otro orden de ideas, el investigador debe ser consciente de que los resultados de su investigación deben poder ser utilizados por otros investigadores, por científicos, por estudiantes y por personas comunes interesadas en el tema. Sólo con esa inquietud constante, es como verdaderamente se pueden lograr buenos resultados y se puede hacer mella en el campo o área de la investigación de que se trate.

2.1 Lo que se va a investigar

En las empresas de servicios, tanto públicas como privadas, es ya muy común encontrar un buzón de quejas y sugerencias, pero, hasta dónde éste método es adecuado. Cuando usted o yo vamos a solicitar un servicio a cualquier empresa y por azares del destino no estamos de acuerdo con el servicio prestado,

inmediatamente nos dirigimos con el gerente, el cual no encontramos nunca. En su lugar encontramos a la Secretaria, la que nos dice; sin voltear a vernos -y sin dejar de escribir a máquina "vaya al Departamento de quejas". El Departamento de quejas se reduce a un buzón donde se deposita un formato impreso con preguntas tales como; nombre del Depto. donde se genera la queja, nombre del servidor que lo atendió, etc. y sólo dejan un espacio muy reducido de la hoja para comentarios, es decir, para la queja real.

El hecho de quejarse ante nadie, (físicamente) hace sentir al usuario, al cliente o empleado, como un ente inexistente, sin importancia y con una enorme impotencia.

Pero, bueno, ¿por qué se presentan las quejas?. ¿A qué se deben?. ¿Cuáles son las causas?. ¿Qué son?. Etc. Un lugar idóneo para empezar a delucidar estas incógnitas, es sin duda una organización del Sector Salud, un Centro de Salud. Sin embargo, si tomamos como objeto de estudio todo el Hospital, sería un universo muy amplio, lo que implicaría una inmensa cantidad de variables que sólo nos complicarían la investigación.

Lo que se va a investigar corresponde a una inquietud que me ha atormentado durante mucho tiempo. Esto comenzó desde las primeras veces que yo me acerque a una institución de salud a solicitar atención médica. Lo que me ha motivado a realizar éste estudio, corresponde básicamente a la experiencia vivida en carne propia, es decir, el hecho de enfrentarse a la indiferencia y a los malos tratos, trae como consecuencia el experimentar una impotencia aterradora, impotencia por no poder hacer nada contra aquel servidor que no sabe atender al público usuario. En fin, cualquier ciudadano común y corriente que alguna vez halla asistido a pedir atención médica a cualquier institución de salud, sabe de lo que estoy hablando.

En nuestra cultura parece ser que no existe la costumbre de quejarse, de pedir una explicación o de exigir, incluso, nuestros propios derechos. Pero esto no se realiza, no por no querer quejarse, sino porque no hay un procedimiento para quejarse ni de forma verbal ni de forma escrita. El ciudadano común sabe muy bien como están hechas las estructuras y el sistema en general, sabe que al quejarse sólo va a perder tiempo, pues nunca va a lograr nada.

Sin embargo, estamos hablando del resultado, de las consecuencias y de la conclusión del problema, pero, jamás del problema perse. Lo que tenemos que hacer entonces, es investigar las causas del alto grado de quejas en una institución de salud con la intención de llegar a percibir, ahora sí, el problema neto.

Ante tal estado de cosas, es conveniente enfocar la investigación hacia un área, tal vez el Departamento de Trabajo Social, el cual tiene un número de quejas más o menos considerable.

Lo que se va a investigar entonces, es el alto grado de quejas en una institución de Salud.

2.2 La razón de su importancia

El índice de quejas en el Dpto. De Trabajo Social se ha visto incrementado considerablemente en los últimos meses. En esto intervienen varios factores, pero, el problema será tratado unilateralmente en virtud de una variable dependiente muy limitadora, el tiempo.

Considero que es de importancia relevante el disminuir la cantidad de quejas, pues en la medida en que el Centro de Salud tenga muchas quejas, obtiene una mala imagen. Sin embargo, esto no queda ahí porque la mala impresión repercute allende las fronteras de las paredes del edificio y repercute, incluso, a nivel institución.

De acuerdo a una serie de observaciones llevadas a cabo en el Dpto. De Trabajo Social, me pude percatar de que no todo el personal que labora ahí es apático y poco interesado en ofrecer atención de calidad en cuanto al servicio que les es solicitado. Sin embargo, los pocos empleados que no realizan sus funciones como es debido, han hecho mella en el Departamento, haciendo que éste obtenga una mala imagen.

Ante esta perspectiva, se propone iniciar una investigación para dilucidar esta y otras interrogante que de alguna u otra manera se encuentran relacionadas o repercuten directamente en el fenómeno del alto grado de quejas en esa área de la organización.

2.3 Definición de términos

Las quejas

La queja es una forma de comunicación ascendente y generalmente se genera por tres razones:

- a) Desavenencias entre dos o más trabajadores.
- b) Desavenencias entre uno o más empleados y uno o más supervisores.
- c) Inconformidad de los trabajadores con alguno de los supervisores o prestaciones que contractualmente les otorga la empresa.

En suma, la queja es la manifestación de un estado de inconformidad por parte de un trabajador, causado por otro empleado, por uno o varios supervisores, o por una condición de insatisfacción con algún o algunos de los servicios que recibe de parte de la organización.¹²

Sin embargo, éste y otros autores tratan el tema desde la perspectiva de la empresa industrial y en el ámbito de las relaciones laborales, es decir, desde el conflicto que se genera vía desacuerdos entre trabajadores y personal representativo de las autoridades en la organización. Definitivamente, esto no nos es útil para el estudio que nos hemos permitido iniciar. Por que lo que tenemos que tratar es la queja pero, en el rublo de la empresa pública, prestadora de servicios públicos y, específicamente, en el Sector Salud.

La queja es un elemento que recientemente, en el marco de la modernidad y la Globalización, se esta tomando en cuenta. Cada vez son más las empresas, tanto de productos como de servicios, que le están dando la importancia a la queja que realmente tiene.

Muchos Directores de empresa se han percatado que la queja es un elemento de suma importancia, toda vez que, bien manejado, ayuda a evitar abusos de cualquier índole y es, además, un excelente termómetro para detectar aquellos puntos en los cuales está fallando.

Es importante destacar que, en muchas ocasiones las quejas pueden ser sin fundamento, o pueden ser un simple "chisme", generalmente, son las quejas que más daño ocasionan, en el sentido de que no se pueden resolver, pues su origen es ambivalente y misterioso. Luego entonces, es muy aconsejable tener cuidado con éste tipo de quejas.

En este orden de ideas, podemos decir que las quejas pueden ser:

- a) Objetivas: cuando pueden comprobarse.
- b) Subjetivas: cuando no pueden comprobarse.
- c) Mixtas: tienen posibilidad de comprobación.

Si el quejoso no ha sido satisfecho en cuanto a la solución completa de su inconformidad, es muy probable que la empresa haya obtenido un vocero externo, capaz de llevar una propaganda negativa de boca en boca hasta hacerse acreedora de una mala reputación. Es por ello que recomiendo un procedimiento para la solución de las quejas. El cual es también conocido como; reglas para la solución de quejas.

¹ W. Sherman Arthur
Administración de Recursos Humanos
Interamericana.

Reglas para la solución de las quejas

- a) La primera presentación debe ser de manera oral.
- b) A la primera instancia, se debe llegar a un acuerdo entre las dos partes.
- c) La queja debe formalizarse mediante declaración por escrito al jefe inmediato superior.
- d) Debe darse una respuesta completa de la queja dentro de un lapso específico, tal vez tres a cinco días.
- e) No resolver la queja, en un sentido o en otro, de inmediato; hay que evitar prejuzgar.
- f) Debe investigarse ampliamente.
- g) Con imparcialidad, decidir la solución a la queja e implantar dicha solución.

Estas reglas ayudaran de una manera eficiente a resolver problemas relacionados con las quejas que se susciten en una organización de servicios. Es un procedimiento que también he llamado, "El método de los siete pasos" para atacar la queja.

Prevención de quejas

El mejor y más usado método para prevenir las quejas, consiste sencillamente en fomentar y mantener una disciplina positiva en el marco de un clima laboral agradable; amen de fomentar una filosofía del buen trata, buen servicio al usuario, al cliente y al compañero de trabajo, de una manera constante.

Sistema Ombudsman

El ombudsman es un individuo con el que las personas pueden buscar consejo para la solución de sus quejas. El ombudsman escucha la queja y trata de resolver el problema mediando una solución entre los actores del desacuerdo.

Esta persona trabaja en cooperación con ambas partes para llegar a un arreglo, muchas veces usando un enfoque clínico para resolver los problemas. Como el mediador no tiene la autoridad para dar una solución final al problema, es muy posible que tenga que hacer concesiones y que todos los interesados se sientan satisfechos con el resultado.

En la actualidad, el uso de un ombudsman para resolver las quejas ha recibido cada vez más aceptación, sobre todo en la Administración pública. Aunque el ombudsman se ha usado más para proteger a las personas de abusos por parte de las agencias gubernamentales, también se les está usando en empresas educativas y no lucrativas para ayudar a los empleados a resolver sus problemas.

Cabe distinguir que, el uso de un ombudsman como mediador para resolver problemas en la organización de cualquier índole, no es nuevo. De hecho, muchas empresas en México ya lo están llevando a la práctica; tal es el caso de Xerox, General Electric y el gobierno de la Ciudad de México, entre otras.

Para funcionar con éxito, los ombudsman deben tener libertad para operar en una atmósfera de confidencialidad que no amenace la seguridad de los directores o subordinados implicados en la queja. Aunque los ombudsman no tienen el poder para denegar la decisión del supervisor de un empleado o un usuario, deben apelar a la decisión si consideran que no se está tratando con justicia al afectado. Además de ayudar a lograr un trato equitativo, los ombudsman pueden ayudarle a la dirección y a las autoridades en general, a autoevaluarse...

Reducción de las quejas

Indiscutiblemente, la manera más efectiva de reducir las quejas es fomentar que éstas salgan a la luz. Una vez expresadas, se deben resolver inmediatamente y de la manera más satisfactoria posible.

El departamento de Recursos Humanos puede descubrir evidencias de insatisfacción a través del análisis de los datos estadísticos que acumula o a través de la comunicación directa con los empleados.

Síntomas de las quejas

Por lo general, las quejas más difíciles de resolver son las que los usuarios no pueden o no desean expresar. Estas quejas se pueden notar por Síntomas tales como el mal humor, cambios de estado de ánimo,

retrasos, actitudes de indiferencia, daño a los bienes inmuebles y materiales en general. Etc. El director que pueda interpretar correctamente los síntomas, tendrá mejores resultados al resolver las quejas. Esto es debido a que, una vez que se percate e interpreten los síntomas correctamente, ya se tendrá un alto porcentaje de la solución del problema o de la queja.

Empero, ante este estado de cosas, ¿qué sucede cuándo la queja tiene su origen en la misma persona, es decir, cuando la queja se debe al stress, a la situación económica, a la mala disposición y a problemas personales en general?. Esta interrogante prefiero dejarla para someterla a juicio después de la obtención de algunos datos de la investigación que me ocupa en este momento.

Trabajo Social

En ésta disciplina de las Ciencias Sociales, existen una infinidad de autores con una infinidad de definiciones. Sin embargo, sólo mencionaré algunas de las más aceptadas y más completas.

*Es una disciplina de las Ciencias Sociales que utiliza metodología científica por medio de la cual hace conscientización, organización y movilización de la población para contribuir a las transformaciones sociales necesarias para la salud integral.

*Trabajo Social, es la acción basada en el método científico que lleva a la investigación de los factores sociales que influyen en la salud y a intervenir en la planeación y administración de programas de salud, con la participación consciente de la población.

*El Trabajo Social es la acción ejercida mediante metodología científica para el conocimiento de los factores sociales que influyen en la salud, para intervenir en la investigación, planeación y administración, de programas tendientes a conscientizar, organizar y movilizar a la población, a efecto de contribuir a las transformaciones sociales necesarias para la salud integral.

A pesar de todo lo que se pueda decir respecto a ésta materia, cabe destacar que se busca una definición con tendencia a los servicios de salud, esto debido a que el estudio se realiza precisamente en esa rama. Por ese mero hecho, yo quiero tomar el concepto de la Profesora de la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, Margarita Terán Trillo, la cual da su definición de la siguiente manera:

“Trabajo Social del área de la salud, es la profesión orientada al estudio de las carencias y necesidades sociales que inciden en el proceso salud-enfermedad, así como la identificación de las formas y recursos para su atención, y de esta manera, poder establecer alternativas de acción que tiendan a la promoción, conservación, recuperación y rehabilitación de la salud, en los individuos, grupos y comunidades.”

En términos generales, se puede afirmar tajantemente que, todas las orientaciones conceptuales reconocen la intervención de elementos bio-psico-sociales en la aparición de problemas de salud, la necesidad del trabajo en equipo que permita la concurrencia de conocimientos y acciones que permitan la consecución de los fines propuestos como son: la higiene, el saneamiento, mejoramiento del ambiente, la educación para la salud, la nutrición, la salud materno infantil, la planeación familiar, la salud bucal, la salud mental, la salud ocupacional, la higiene del deporte y la recreación, la prevención y el control de enfermedades transmisibles y las no transmisibles, la prevención de accidentes, la rehabilitación y la seguridad social.

Por otro lado, el profesional de esta área deberá estar capacitado para participar en equipos interdisciplinarios, en donde desarrollará actividades de administración departamental de Trabajo Social, investigaciones sociales requeridas para la operatividad de los programas de promoción, educación, protección y restauración de la salud; así como en la organización de grupos y, en general de la población, para que participen en proyectos y acciones específicas. Es también muy recomendable que el profesionista en esta disciplina tenga conocimientos en: metodología, la teoría y las técnicas de investigación en las ciencias sociales y de la salud, desarrollo del proceso salud-enfermedad y el contexto que lo determina, legislación y los sistemas de seguridad social en México, educación para la salud, su teoría, metodología y practica específica, psicología evolutiva y social para la comprensión de respuestas a las necesidades del proceso salud- enfermedad.

La investigación se realizará conjuntamente con otro Departamento del Centro de Salud que se encuentre en condiciones similares, es decir que tenga

que ver con atención al público, con la finalidad de obtener resultados que nos permitan ser comparados y cotejados en un momento dado con un área afín. De tal suerte que los resultados obtenidos nos reflejen realmente datos apegados a la realidad, como consecuencia, la investigación será más seria y más profesional.

Se propone como plan a seguir, primeramente, diseñar un cuestionario con preguntas que nos permitan la obtención de información suficiente para empezar a llevar a cabo nuestra tarea. Además, es recomendable realizar entrevistas con algunas personas que hallan tenido desacuerdos, inconformidades, malos entendidos, malos tratos y en general quejas contra el Depto de Trabajo Social.

En la medida en que se descubra la causa o las causas, tendremos una solución, una respuesta a lo que tanto ha preocupado a un gran número de personas usuarias de las organizaciones prestadoras de servicios públicos. Es por eso que este estudio representa una verdadera inquietud, una verdadera iniciativa de presentar por lo menos una buena explicación de las causas del alto grado de inconformidades en una institución de salud como representativa de todas las instituciones de salud de nuestro país.

Es de capital importancia hacer énfasis en cuanto a la necesidad de éste tipo de investigaciones en México, pues resulta que casi no existe información que me sirva como antecedente para empezar éste estudio.

2.4 Problemas y limitaciones.

Uno de los problemas fundamentales a los cuales me tuve que enfrentar es el de la completa desconfianza por parte de las Trabajadoras Sociales al momento de solicitarles de favor que me contestarán el cuestionario. Parecía que tenían cierto miedo a posibles represalias por parte del Departamento de Recursos Humanos a la hora de manifestar sus respuestas no muy alagadoras para la organización. Pero, en cuanto les decía que se trataba de contestar un cuestionario que nada tenía que ver con la empresa, y que sería manejado con absoluta discreción, inmediatamente se mostraban más accesibles.

Otra limitación muy importante fue que el trabajo del personal no se realizaba en un lugar exclusivo, sino que tenían que andar por todo el hospital. Además, había cuatro turnos, lo cual complicaba mucho las cosas por que aunque había una oficina de Trabajo Social, se hacia necesario ir a todos los turnos (matutino, vespertino, nocturno y turno especial de sábados, domingos y días festivos) sí quería captar a todo el personal de ése Departamento.

3.0 MARCO TEORICO

La presente investigación se llevara a cabo en uno de los hospitales del Sistema de Salud del Estado de México, el cual tiene las siguientes características:

3.1 Antecedentes

Un centro de salud (el universo de estudio)

El Centro de Salud, forma parte de los hospitales de la Reconstrucción, modernos, funcionales, con equipo nuevo de alta calidad.

Entro en funciones el mes de diciembre de 1987. Brindando atención a la población de una amplia zona suburbana, sobre todo aquella que no cuenta con Seguridad Social, la cual representa en la actualidad cerca de tres millones de personas.

Este hospital se encuentra integrado al Sistema de Salud del Estado de México, dependiente del Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) de la SSA. Cuenta con una capacidad de 145 camas y un personal de 517 empleados en general.

La atención medica que se brinda es especializada de 2° nivel. Recibe pacientes referidos de los Centros de la zona en virtud de su mayor capacidad.

Fue inaugurado el día 25 de agosto de 1987. Construido con motivo de los sismos de septiembre de 1985 y financiado con recursos del Fondo Nacional de Reconstrucción. Además de las donaciones de equipo medico del gobierno de los países bajos, el gobierno de Italia y la Cruz Roja Danesa.

El principal objetivo del Centro de Salud es:

“Brindar atención medica de alta calidad a la población de escasos recursos.”

Para cumplir éste objetivo, el hospital cuenta con los recursos suficientes organizados de la siguiente manera:

Cuenta con las cuatro especialidades básicas de la medicina; Gineco-Obstetría, Pediatría, Cirugía General, Medicina Interna y especialidades como son: Medicina Critica, Anestesia, Anatomía Patológica, Psicología, Psiquiatría,

Ortopedia, Traumatología, Oftalmología, Patología Bucal, Endocrinología, Cirugía Pediátrica y Neomología. Además de un Servicio de Trabajo Social, Inhaloterapia, Laboratorio Clínico, Radio diagnóstico, Medicina Preventiva y Banco de sangre.

Departamentos con los que cuenta:

Control y Sistematización

Este departamento cuenta con un sistema de micro computadoras conectadas en red, lo que permite procesar toda la información que se genera tanto en el área médica como administrativa y así tener acceso a información actualizada y confiable, lo que permite estructurar reportes de actividades y toma de decisiones.

Departamento de Trabajo Social

El Depto. De Trabajo Social cumple con una función básica, permitiendo la comunicación entre los familiares y pacientes con la organización, es el enlace entre ambas partes. Atiende, colabora y soluciona gran parte de los problemas médicos y sociales que frecuentemente se presentan.

Auxilia dinámica y efectivamente en el ejercicio de las diferentes especialidades. Permite la comunicación y colaboración con otros centros hospitalarios.

Departamento de Registros Hospitalarios

Este Depto. Se integra por los servicios de Admisión Hospitalaria, el cual se encarga de controlar los ingresos, egresos, días de estancia hospitalaria de los pacientes y además es responsable de identificar y conducir a los pacientes al servicio a donde serán atendidos.

Archivo Clínico.- Es donde se integran los expedientes de los usuarios del hospital y se responsabiliza del adecuado llenado de los certificados de defunción.

Estadística.- Lugar donde se concentra la información que aportan los diferentes servicios y se encarga de proporcionar los resultados a nivel jurisdiccional, regional y estatal.

Departamento de Enfermería

Es la unidad administrativa responsable de la atención de enfermería que se brinda a los pacientes, así como de planear, organizar, integrar, dirigir y evaluar los recursos humanos y materiales disponibles para el cumplimiento de sus funciones.

El principal objetivo de éste departamento es el de participar en las funciones técnico administrativas docentes y de investigación encaminadas a preservar, prevenir y conservar la salud del individuo en el área hospitalaria y la comunidad en coordinación con el equipo de salud. Para el cumplimiento de éste objetivo se cuenta con los siguientes recursos humanos:

- *1 Jefe de enfermeras
- *1 Coordinador de enseñanza
- *7 Supervisoras
- *9 Jefas de servicio
- *14 Enfermeras especialistas
- *76 Enfermeras Generales
- *124 Enfermeras auxiliares

Las funciones de éste departamento son:

- *Planear y programar las actividades del personal de enfermería.
- *Elaborar y mantener actualizados manuales e instructivos que orienten al personal en la ejecución de las actividades de atención al paciente.
- *Propiciar que las áreas y equipos de trabajo se mantengan en condiciones óptimas de higiene.
- *Participar en eventos científicos y culturales relacionados con el área médica y de enfermería.
- *Elaborar y ejecutar programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo profesional del personal.
- *Propiciar una educación continua.

División de Enseñanza e Investigación

Tiene como objetivos, promover y realizar eventos de capacitación para los trabajadores en los rubros de desempeño y desarrollo, para lograr en ellos una superación profesional o técnica. Participar en el protocolo de diseños de

investigación, así como establecer líneas de seguimiento y control de dichos protocolos ya que esta actividad promueve el conocimiento y mejora el desempeño de acciones específicas y conlleva a un mejoramiento en la calidad de la atención médica. Además de favorecer la superación académica y profesional del personal participante.

Diseñar, operativizar y evaluar programas académicos en las áreas de pregrado y posgrado, considerando siempre las necesidades reales de atención que demanda una población.

Determinar las características del proceso enseñanza aprendizaje para lograr el perfil profesional.

Dar apoyo a los eventos académicos que se desarrollen en el hospital con los recursos del departamento de apoyo a la práctica académica, los cuales comprenden; dos aulas, un auditorio, una biblioteca, material audiovisual, de fotografía y dibujo.

“Es una prioridad en el hospital la enseñanza y la investigación, por lo que no se deberá escatimar esfuerzos para acrecentar y mejorar ambos aspectos, que per sé, son un motivo más de superación académico profesional del personal del hospital.”

“Estamos convencidos que los alumnos que decidan realizar actividades de formación, o los trabajadores que decidan realizar actividades de capacitación, encontrarán en la organización los elementos necesarios que marquen sus programas académicos y objetivos de superación.”

En fin, estos dos últimos párrafos corresponden a la consigna de la División de Enseñanza e Investigación.

3.2 Desarrollo.

Las tareas del Depto. de Recursos Humanos en una empresa como son; la selección, la capacitación y evaluación del personal, cumplen básicamente con una función, la de equipar con empleados a la organización cubriendo las posiciones vacantes con individuos que tengan los intereses, habilidades y capacidades requeridas. Sin embargo, cada vez más estas actividades adquieren un segundo papel. La administración moderna empieza a preocuparse por asegurar los intereses a largo plazo de los empleados tratando de que éstos estén protegidos y se sientan seguros, alentados a crecer y desarrollar todas sus

aptitudes dentro de la empresa. De esta manera los trabajadores cuyos estudios se vieron truncados en el pasado, tienen la posibilidad de ascender a mejores puestos y por ende a mejores salarios.

Empero, es conveniente revisar con calma esta teoría ya que dista mucho de ser real en la inmensa mayoría de nuestras empresas Mexicanas. Tal parece que lo menos importante para el patrón es el desarrollo personal y superación económica del trabajador.

Es muy importante analizar en que consiste éste fenómeno, para esto, propongo que empecemos con una revisión de conceptos y características de la carrera de un individuo por etapas.

Etapas de crecimiento.

La etapa de crecimiento dura aproximadamente desde el nacimiento hasta los 14 años, se distingue por ser un período durante el cual el individuo desarrolla un concepto propio al identificarse con otros individuos como familiares, amigos y maestros. Al principio del período, los niños experimentan con diferentes maneras de actuar; esto les ayuda a formarse impresiones de la forma en que otras personas reaccionan ante diversos comportamientos, lo cual contribuye a su desarrollo de un concepto propio y a su identidad. Al final de esta etapa, el ya adolescente empieza a pensar en forma realista en las ocupaciones alternativas que la vida le otorga.

Etapas de exploración

La etapa de exploración es el período de los 15 a los 24 años aproximadamente, durante el cual la persona explora seriamente varias alternativas de ocupación e intenta equipararlas con sus intereses y habilidades.

Etapas de establecimiento

La etapa de establecimiento es el período de los 24 a los 44 años aproximadamente, es el núcleo de la vida laboral de la mayoría de los individuos.

Durante este período se encuentra una ocupación adecuada, debido a que la persona se involucra en actividades que le ayudan a obtener un lugar permanente en ella.

La etapa de establecimiento esta dividida en tres subetapas. La subetapa de prueba, dura aproximadamente de los 25 a los 30 años: durante este período la persona determina si el campo elegido es o no adecuado. Aproximadamente entre los 30 y los 40 años, el individuo pasa por una subetapa de estabilización, durante la cual se establece metas ocupacionales firmes y realiza una planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia de promociones, cambios de puesto o cualquier otra actividad que le podría parecer necesaria para alcanzar estos objetivos. Entre mediados de los treinta y mediados de los cuarenta, el individuo podría entrar a la siguiente subetapa, la etapa de crisis a mitad de carrera. En este lapso, la persona con frecuencia realiza una importante evaluación de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales.

Etapa de mantenimiento

La etapa de mantenimiento comprende el período entre los 45 y 65 años, muchos simple y sencillamente se deslizan de la subetapa de estabilización hacia esta etapa. Durante este período, el individuo generalmente se ha creado un lugar en el ámbito del trabajo y la mayoría de sus esfuerzos se dirigen ahora a ese lugar.

Etapa de decadencia

En la medida en que se aproxima la edad de retiro, hay un período de desaceleración durante el que muchas personas enfrentan la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y de responsabilidad, amén de los fracasos obtenidos en lo profesional, laboral y económico; por consiguiente tienen que aprender a aceptar nuevos papeles -si bien les va- como consejeros y asesores de personas más jóvenes. Tienen que resignarse a realizar algo a lo cual no estaban acostumbrados, tal vez al desempleo, la no ocupación, lo en definitiva, después de toda una vida de actividad, resulta ser catastrófico...

La orientación ocupacional

La personalidad de un individuo es un factor muy importante para determinar las opciones de carrera. Las orientaciones personales básicas son seis, las cuales determinan los tipos de carreras hacia los que las personas se sienten atraídas. Por ejemplo, un individuo con una orientación social podría sentirse atraído a carreras que requieren actividades interpersonales en lugar de intelectuales o físicas y a ocupaciones como el trabajo social.

Los seis tipos de orientación de personalidad son:

- 1.- Orientación realista. Estas personas se sienten atraídas por las ocupaciones que comprenden actividades físicas que requieren habilidad, fuerza y coordinación. Ejemplos; la agricultura, la silvicultura, la labranza, etc.
- 2.- Orientación hacia la investigación. Estas personas se sienten atraídas por carreras que comprenden el conocimiento (pensamiento, organización y comprensión) en lugar de actividades afectivas (el sentimiento, actuación). Ejemplos; biólogos, químicos y profesores universitarios.
- 3.- Orientación social. A estas personas les atraen carreras que tienen que ver con actividades interpersonales más que intelectuales o físicas. Ejemplos; psicología clínica, el servicio exterior y el trabajo social.
- 4.- Orientación convencional. Estos individuos prefieren carreras que involucran actividades estructuradas y reguladas por normas, así como carreras en las que se espera que el empleado subordine sus necesidades personales a las de la organización. Ejemplo; los contadores y los banqueros.
- 5.- Orientación empresarial. A estas personas les atraen carreras que involucran actividades verbales dirigidas a influir en otras. Ejemplos; gerentes, abogados y ejecutivos de relaciones públicas.
- 6.- Orientación artística. Las personas en esta categoría se sienten atraídas por carreras que requieren de la autoexpresión, creación artística, expresión de las emociones y actividades individualistas. Ejemplo; artistas, ejecutivos de publicidad y los músicos.

Es importante destacar que, la mayoría de las personas tienen más de una orientación y, cuanto más similares o comparables sean estas orientaciones, menos conflictos internos o indecisiones enfrentará el individuo al elegir una carrera. La cuestión es que hay que saber identificar esas orientaciones.

El término “desarrollo de carrera”, se refiere a la secuencia de empleos que el individuo tiene durante su historia de trabajo, sin importar su ocupación o nivel en la organización. Este término ya no se refiere exclusivamente a las ocupaciones de alto nivel o de avance rápido.

El aumento en la competencia por las promociones, las innovaciones constantes en la tecnología, las presiones por tener igualdad de oportunidades de empleo, las reestructuraciones y cambios de tamaño de las empresas, así como el deseo de los empleados de obtener el mayor provecho de sus ocupaciones son fuerzas primordiales que obligan a las empresas a ofrecer programas de desarrollo de carrera.

El deseo de los patrones de hacer un uso mejor de los conocimientos y habilidades de sus empleados y de conservar a aquellos que son valiosos para la organización, también son factores importantes. Cada vez los patrones están más conscientes de que el programa de desarrollo de carrera no sólo puede beneficiar a los directores, supervisores y subordinados, sino también a toda la organización.

Programa de desarrollo de carrera

Los programas de desarrollo de carrera, que cada vez hacen más hincapié en la persona, introducen un aspecto personalizado del proceso.

Un método común para establecer un programa de desarrollo de carrera consiste en integrarlo con las funciones y estructuras de RH que existen en la organización. Al planear las carreras, los empleados necesitan recibir información de la organización; información que la planeación estratégica y los inventarios de habilidades pueden proporcionar, de esta manera los empleados obtienen información acerca de ellos mismos y la usan en la planeación de la carrera, los empleados necesitan saber cómo ve la dirección su desempeño y los planes de carrera dentro de la empresa.

Determinar las necesidades individuales

El programa de desarrollo de carrera debe ser visto como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, sus subordinados y la organización. Los empleados son responsables de iniciar su propia planeación de desarrollo de carrera. Les corresponde a ellos identificar sus conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses y valores, y buscar información acerca de las opciones de carrera de tal forma que puedan establecer metas y

desarrollar planes. Los gerentes deben exhortar a los empleados para que asuman la responsabilidad de su propio desarrollo de carrera, ofrecer ayuda continua en forma de retroalimentación sobre el desempeño individual, información acerca de la organización, información acerca del puesto e información acerca de las oportunidades de carrera que podrían ser interesantes.

La organización es responsable de proporcionar información acerca de su misión, políticas y planes para dar apoyo para la autoevaluación del empleado, su entrenamiento y desarrollo. Puede haber un crecimiento importante en la carrera cuando la iniciativa individual se combina con las oportunidades que proporciona la empresa.

Los programas de desarrollo de carrera benefician a los gerentes, facilitándoles más habilidades para dirigir sus propias carreras reteniendo a los empleados valiosos, con una mayor comprensión de la organización y aumentando su reputación como personas que ayudan al desarrollo de la gente. Al igual que con otros programas de RH, la inauguración de un programa de desarrollo de carrera debe basarse también en las necesidades de la organización.

La evaluación de las necesidades debe asumir una variedad de enfoques (encuestas, conversaciones informales en grupo, entrevistas, etc.) y debe fomentar la participación del personal proveniente de diferentes grupos: empleados nuevos, gerentes, minorías y empleados técnicos y profesionales. La identificación de las necesidades y problemas de estos grupos es el punto de partida en la labor de desarrollo de carrera de la organización.

El sistema debe reflejar las metas y cultura de la organización, y la filosofía de RH debe intercalarse en el mismo. A este respecto, muchas de las filosofías de RH se expresan a través de frases tales como "La gente es la clave del éxito de la empresa; por ello el desarrollo tiene que estar bien dirigido", o "Los mejores directores se hicieron, no nacieron; por lo tanto, el desarrollo de la gente es la clave para lograr objetivos".

Este tipo de afirmaciones son indicadores de que la empresa respalda una filosofía de ascensos internos y por ello estaría dispuesta a invertir en el tratamiento de su gente.

Para que un programa sea efectivo, el personal administrativo de todos los niveles debe recibir un entrenamiento en los aspectos fundamentales del diseño del puesto, evaluación del desempeño, planeación del desarrollo de carrera y asesoría.

Cambios en las políticas de la ARH

Para garantizar la efectividad del programa de desarrollo de carrera la organización puede necesitar hacer alteraciones a sus políticas actuales de ARH. Por ejemplo, una política de rotación de puestos de por vida puede contrarrestar la obsolescencia y mantener una flexibilidad en los empleados. Otra política que puede ayudar al desarrollo consiste en transferencias de puesto y promociones.

Una transferencia es la colocación de un empleado en otro puesto cuyos deberes, responsabilidades, importancia y remuneración son aproximadamente iguales a los del puesto anterior. Una transferencia puede hacer necesario que el empleado cambie de grupo de trabajo, lugar de trabajo, turno o unidad; y hasta puede hacer necesario un desplazamiento a otra área geográfica. Las transferencias permiten que una organización coloque a sus empleados en puestos en los que se necesitan más sus servicios y en los que pueden adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Una promoción es un cambio a un puesto a un nivel más alto en la organización. Por lo general el puesto nuevo representa un aumento de sueldo e importancia y exige más habilidades o conlleva una mayor responsabilidad. Las promociones le permiten a la organización usar las habilidades y aptitudes de su personal en forma más efectiva, y la oportunidad de una promoción sirve como incentivo para el buen desempeño. Los dos criterios principales para determinar las promociones son los méritos y la antigüedad. El problema al que se enfrenta la organización es determinar qué importancia le dará a cada factor. Incluso cuando no esté limitada por el contrato laboral, la dirección puede encontrarse dándole un peso considerable a la antigüedad debido a las dificultades para medir en forma efectiva los méritos y para comunicar a los empleados que esta medición es justa.

Las transferencias y promociones requieren que la persona se adapte a las exigencias del nuevo puesto y por lo general a un ambiente de trabajo distinto. Una transferencia que significa cambiar de ciudad le exige más a los empleados, porque requiere que se adapten no sólo a un ambiente nuevo de trabajo sino también a condiciones de vida distintas. Las personas que tienen familia, tienen además la responsabilidad de ayudar a los miembros de la misma a adaptarse a las nuevas circunstancias.

Si una organización no puede cumplir con las responsabilidades de desarrollo de carrera que tiene con sus trabajadores productivos, la política de RH debe ayudarlos a encontrar oportunidades adecuadas de desarrollo de carrera en otro lugar. En el caso de los empleados no productivos, la colocación externa es un método de despido que conserva su dignidad, hace un reconocimiento a sus aportaciones del pasado y les permite encontrar rápidamente un nuevo trabajo en forma relativamente poco dolorosa.

Valuación de puestos

La valuación de puestos es un proceso que se sigue para definir el salario de cada puesto con base en su grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo en que éste se realiza, relacionándolo con otros puestos de la misma organización.

Para poder llevar a cabo una valuación de puestos, es necesario cubrir algunos requisitos, tales como: el análisis de puestos, la presentación del estudio, la aprobación de la dirección, la participación de los diversos niveles de la organización, la integración del comité, el establecimiento de puestos tipo y la selección del método de valuación.

Los métodos de valuación se dividen en dos grandes grupos, a saber: a) Métodos de valuación por gradación, dentro de los cuales tenemos; el método de alineamiento y el método de escalas o grados.

b) Métodos de valuación por series, dentro de los cuales tenemos; el método de comparación de factores y el método por puntos.

*El método de alineamiento. Consiste en integrar el comité y proporcionarles un juego de tarjetas a cada miembro de los puestos que se van a valorar para que ellos las acomoden de acuerdo a su criterio, por orden de importancia, esta clasificación se registra en un formato, y una vez hecho esto, se sumarán los valores de forma horizontal y este valor se dividirá entre el número de miembros del comité para sacar un promedio, el cual se registra de forma que el promedio más bajo sea el primero en la lista, después a un lado se anota el salario y se hacen comparaciones con los otros.

*Método de escalas o gradación previa. Aquí se agrupan las tareas en categorías, se les asigna un rango y después ejemplos de los puestos que deben estar en esa categoría, dando los conceptos del porqué están ahí. Se comparan los puestos con las definiciones, se hace una lista por cada miembro del comité y después se hace una jerarquizaciones de puestos según el método de alineamiento y se hacen los ajustes necesarios.

*Método de comparación de factores. Este sistema es cuantitativo y analítico, se hace el nombramiento del comité, se determinan los puestos tipo, se definen los factores y subfactores que comprenden al puesto, se ordenan los puestos con base a cada factor, se hace el prorrateo de salarios y se registran las series obtenidas.

Posteriormente, se promedian los salarios por factor y se comparan con las jerarquizaciones para finalmente ordenar los puestos tipo respecto a cada factor. Se hace la escala de valuación y se hacen los ajustes pertinentes.

Administración de sueldos y salarios.

Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización y en relación a los demás cargos para alcanzar un equilibrio interno, así como con las demás empresas para lograr, del mismo modo, un equilibrio externo.

Salario.

Es el pago que se otorga a personas que desempeñan un trabajo físico y que generalmente es retribuido cada semana.

Sueldo.

Generalmente, se emplea para designar la remuneración de las personas que no realizan trabajo de tipo físico y que lo perciben cada quince días.

Salario nominal.

Es el salario que acuerda pagar el patrón al trabajador por el desempeño de su trabajo y está fijado por jornada, a destajo, por hora, etc.

Salario real.

Es la percepción que recibe el trabajador por su trabajo prestado y contiene las deducciones por impuestos, incapacidades, faltas, etc.; así como sus prestaciones, incentivos por puntualidad, tiempo extra, etc.

Factores y técnicas que intervienen en la determinación del salario.

Para cada uno de los factores que se deben tomar en cuenta al integrar el salario, existen técnicas definidas que se pueden usar para alcanzar la mayor aproximación respecto a la equidad implícita en el salario.

Los factores a considerar y las técnicas que comúnmente se utilizan son las siguientes:

1.- Factores. El puesto, la eficiencia, las necesidades de los trabajadores y la posibilidad económica de la empresa.

2.- Técnicas. Análisis de puestos, valuación de puestos, encuesta regional, calificación de méritos, contratos colectivos, salarios mínimos, etc.

Análisis de puesto.

Es la técnica que nos permite conocer y describir las actividades y obligaciones que se realizan dentro de una posición en la organización, así como las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona que aspire a desempeñar el cargo.

La obtención de información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización, se puede llevar a cabo mediante tres fuentes, a saber:

- * La estructuración de programas de capacitación y adiestramiento.
- * La preparación de exámenes de admisión adecuados para el reclutamiento y selección de personal.
- * El mejoramiento de los sistemas de trabajo.

225485

Capacidades para el puesto

Es importante que la organización estudie cuidadosamente sus puestos para identificar y asignar grados de importancia a los conocimientos y habilidades que requiere cada uno. Esto se puede lograr con los sistemas de análisis de puesto y valuación del puesto como los que se usan en los programas de compensaciones.

La solución de problemas y responsabilidad también tienen varias dimensiones. Se asigna un puntaje para cada una de estas tres capacidades principales en cada puesto, y se calcula un valor total para cada puesto.

Avances en los puestos

una vez identificadas y sopesadas las exigencias en habilidades, de acuerdo con su importancia, es posible planear el avance en los puntos. Por lo general al empleado nuevo sin experiencia se le coloca en un "punto inicial". Después de

permanecer un tiempo en ese punto, se le puede ascender a otro en el que se requiera más conocimientos y/o habilidades. Aunque la mayor parte de las empresas se concentran en el desarrollo de avances en los puestos gerenciales, profesionales y técnicos, el avance puede existir en todas las categorías de trabajos. Entonces estos avances pueden servir de base para el desarrollo de planes de carrera, o sea, las líneas de avance dentro de una empresa, para las personas.

Necesidades de entrenamiento

Es probable que existan momentos en el plan de carrera en el que se haga esencial contar con un entrenamiento que vaya más allá del que recibe en el trabajo. Es necesario identificar dichos puntos y contar con el entrenamiento apropiado para evitar un estancamiento debido a la falta de conocimientos o habilidades. Como son diferentes las necesidades de entrenamiento de cada empleado, es necesario verificarlas constantemente.

Asesoría en desarrollo de carrera

La asesoría para el desarrollo de carrera significa hablar con los empleados acerca de sus actividades y desempeño actual en el trabajo, así como de sus intereses y metas personales y de carrera, sus habilidades personales así como de los objetivos adecuados de desarrollo de carrera. Por lo general los empleados participan en forma voluntaria, aunque algunas empresas hacen que la asesoría forme parte de la evaluación anual del desempeño.

La asesoría en el desarrollo de carrera la puede proporcionar el personal de RH, los superiores, los asesores especializados de personal o profesionales externos.

Programas de desarrollo de carrera para grupos especiales

Las organizaciones difieren mucho en el tipo de programas de desarrollo de carrera que ofrecen. Algunas empresas cuentan con programas formales para todos los niveles de empleados, abarcando una amplia gama de temas. Otras hacen ofrecimientos que se limitan a incorporar la asesoría sobre desarrollo de carrera a las revisiones anuales del desempeño. Los programas de desarrollo de carrera más extensos también incluyen muchas veces programas adaptados a grupos especiales, tales como programas de desarrollo gerencial, o programas para mujeres o para parejas en las que ambos trabajan.

Programa de desarrollo gerencial

Las organizaciones contemporáneas deben contar con gerentes competentes que puedan manejar la complejidad cada vez mayor de los problemas que afectan sus actividades. Un programa formal de desarrollo gerencial ayuda a garantizar que las experiencias de desarrollo tanto dentro como fuera del trabajo estén coordinadas y vayan en la misma línea que las necesidades de la persona y las de la organización.

Inventario de las necesidades y talento gerencial

Una parte importante del programa de desarrollo gerencial es un inventario de los puestos gerenciales. Este inventario dirige la atención hacia las necesidades de desarrollo de los empleados tanto en su puesto actual como en el puesto gerencial al que se les pueda ascender. Una parte igualmente importante del programa consiste en identificar a los empleados que se pueden preparar como sustitutos de los gerentes que sean reubicados, se retiren o que dejen un puesto vacante.

El identificar y desarrollar el talento de las personas es un papel al que todos los gerentes deben darle importancia. Al realizar las evaluaciones formales deben ocuparse del potencial de sus subordinados para ocupar puestos gerenciales y promover su crecimiento en esa dirección. Las empresas que hacen hincapié en desarrollar los recursos que representa cada persona y toman en cuenta la necesidad de contar con ganancias, por lo general cuentan con el talento que necesitan y algunos repuestos. Son muchas las empresas que se han convertido en empresas "academia" que sin querer son una fuente de gerentes y directores talentosos para empresas que carecen de buenos programas de desarrollo directivo.

Determinar las necesidades individuales de desarrollo

Como las necesidades de cada puesto gerencial y las cualidades de la persona que lo desempeña son distintas, no habrá dos gerentes con necesidades idénticas en materia de desarrollo. Para una persona, el autodesarrollo puede consistir en ejercitar la capacidad de escribir informes, dar charlas o conferencias. Para otra puede requerir aprender a comunicarse y relacionarse en forma más efectiva con otras personas de la empresa. Las evaluaciones periódicas del desempeño pueden ser una base para determinar el progreso de cada gerente.

Al ayudar a las personas a planear su carrera es importante que las organizaciones reconozcan que actualmente los gerentes más jóvenes buscan actividades que les proporcionen un entrenamiento significativo, interesante y presente retos, responsabilidad y "algo de acción".

Las organizaciones con la reputación de la mejor administración usan mucho los retos laborales para desarrollar su talento ejecutivo. Los puestos que forzan a los gerentes a manejar cambios repentinos e inesperados o que requieren habilidades nuevas de parte de los gerentes son los puestos cuyos candidatos requieren más desarrollo.

Los gerentes más jóvenes hoy en día se preocupan también más por la aportación que su trabajo en la organización hará para toda la sociedad. Por desgracia, a menudo se les dan responsabilidades que ellos consideran rudimentarias, aburridas e integradas por demasiadas actividades.

Algunas empresas están tratando de conservar a los gerentes jóvenes con un alto potencial ofreciéndoles un programa de vía rápida que les permite avanzar con más rapidez que aquellos con menor potencial.

Mentores

Cuando hablamos con los hombres y mujeres acerca de sus experiencias de trabajo es común escucharlos mencionar a las personas del trabajo que influyeron en ellos. A menudo se refieren a los superiores inmediatos que fueron una ayuda especial en su desarrollo de carrera. Pero también mencionan a otras personas con un nivel más alto en la empresa que los guiaron y apoyaron en el desarrollo de sus carreras. Estos ejecutivos y gerentes que enseñan, aconsejan y alientan a los empleados de un nivel inferior reciben el nombre de mentores.

Por lo general el mentor es el que inicia la relación, pero a veces el empleado se acercará al mentor potencial para que le dé consejo. La mayor parte de las relaciones con los mentores se desarrolla con el tiempo y de manera informal. Con un buen mentor, el aprendizaje se enfoca en las metas, oportunidades, expectativas, estándares y la ayuda para desarrollar al máximo el potencial propio.

Los programas formales de mentores utilizados por varias empresas han dado buenos resultados y no sólo han sido valiosos en el desarrollo gerencial, sino que cada vez son más las empresas que recurren a ellos para ayudar a las mujeres para que asciendan más rápidamente en la escala corporativa.

Las mujeres en la gerencia han tenido la desventaja de no formar parte de la red de amigos, una red informal de relaciones personales que tradicionalmente ha sido un medio para que los integrantes del genero masculino de la empresa transmitan noticias de oportunidades de avance y otros consejos profesionales propios del gremio.

También es característico que las mujeres han carecido de modelos que actúen como mentoras, ya que hasta ahora no han sido muchas las mujeres que han alcanzado los niveles más altos de la administración.³

Para combatir la dificultad que encuentran para avanzar hacia los puestos gerenciales, las mujeres de varias empresas han desarrollado sus propias redes de mujeres.

El avance femenino en la gerencia se ha visto obstaculizado por una serie de estereotipos relacionados con el sexo que han dado forma al destino de las mujeres y especialmente, al de aquellas que trabajan. Afortunadamente existen muchas evidencias de que las actitudes estereotipadas con respecto a las mujeres están cambiando. Conforme las mujeres procuran lograr metas de carrera con asertividad y las actitudes siguen cambiando, el ambiente para ellas en la dirección se va volviendo más favorable.

La actitud de los directores varones más jóvenes tienden a ser más progresistas que las de los mayores. Conforme los varones más jóvenes vayan ingresando en los puestos de mayor responsabilidad y poder, sus empresas serán más receptivas al avance de las mujeres en la gerencia.

El plan de carrera, después de todo este análisis, nos da la impresión de que únicamente le corresponde llevarlo a cabo al empleado y de ninguna manera a la empresa. Es por eso que se hace hincapié en la gran responsabilidad que tienen las nuevas generaciones de administradores, porque son ellos los futuros gerentes de departamento de Recursos Humanos.

La investigación que se va realizar en una institución de salud pública, es respecto al alto grado de quejas que se presentan en el departamento de Trabajo

Social. Y considero que una de las causas fundamentales de ese fenómeno es la falta verdadera de un plan de carrera.

En las empresas paraestatales los trabajadores con mucha frecuencia se enfrentan a esta problemática, es decir, no existe en este tipo de empresas la posibilidad de desarrollo. Sin embargo, llega a ver un programa anual de cursos. Podría parecer a simple vista que esto les ayudaría a los empleados a superarse, pero,, la realidad es otra. Los cursos los puede tomar cualesquiera siempre y cuando no pasen de dos al año. Por cada ocho horas de curso tomado se les asigna un "crédito", el cual viene siendo algo así como un punto bueno en el expediente. El hecho de tomar una infinidad de cursos a lo largo de toda una vida laboral, no implica un ascenso o una mejora en el salario, luego entonces, para qué tomar cursos, incluso cursos que jamás se aplicarán en las funciones cotidianas laborales...

4. METODO

4.1 EL PROBLEMA

El alto índice de quejas en el Departamento de Trabajo Social estará determinado por la carencia de un plan de carrera en la organización.

4.2 HIPÓTESIS

La falta de desarrollo laboral y personal ocasiona un desinterés en las funciones de las Trabajadoras Sociales lo cual trae como consecuencia apatía y mal trato al usuario lo que provoca un alto porcentaje de quejas por parte del mismo.

OBJETIVO

Detectar la causa fundamental por la cual existe un alto índice de quejas en el Depto. de Trabajo Social en un Centro de Salud.

4.3 Instrumentos de medición.

Como instrumentos de medición se utilizó la observación física en el área de estudio, se utilizó la encuesta personal y la aplicación de un cuestionario de veinte preguntas de opción múltiple y cinco preguntas de tipo abiertas.

El cuestionario se diseñó pensando en la obtención de información que permita tener una clara visión respecto a las posibles causas que tienen que ver con la generación de quejas en un área específica de una institución de salud del Estado de México.

Como ya se había mencionado el cuestionario, en su inicio, está compuesto por cinco preguntas abiertas, las cuales están relacionadas con datos personales como; el estado civil, antigüedad en el trabajo, sexo, edad y escolaridad. Esto con el único objetivo de recopilar información tendiente a descubrir hasta dónde estos factores son indicadores de la satisfacción laboral, el clima laboral, el desempeño laboral, el desarrollo de carrera, etc

El cuestionario está hecho conforme a un modelo que nos permite obtener información más fehaciente y más rápidamente. Este tipo de cuestionario es el que ha dado mejores resultados en las investigaciones que se llevan a cabo en las ciencias sociales. Está compuesto por cinco posibles respuestas para cada pregunta, las cuales son: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. De tal suerte que, al hacer el análisis del cuestionario podemos tener una idea más o menos exacta de la aceptación o no aceptación de una proposición más que de una pregunta.

Por otro lado, cabe destacar que las preguntas de las cuales se compone el cuestionario, fueron redactadas de una manera tendiente a la disipación de algunas dudas que tienen que ver con las posibles causas de la generación de quejas por parte del público usuario de un servicio de salud en una institución de servicios médicos.

A continuación, **se anexa el cuestionario** para una mejor comprensión del mismo.

Se anexa también el estudio estadístico de consistencia interna del instrumento de medición. (El cuestionario aplicado)

CUESTIONARIO

ESTADO CIVIL _____

ANTIGUEDAD EN EL TRABAJO _____

SEXO _____

EDAD _____

ESCOLARIDAD _____

INSTRUCCIONES: COLOQUE EN EL INCISO DE LA DERECHA EL NUMERO QUE CORRESPONDA A LA RESPUESTA MAS ACERTADA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA:

- 1.- TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2.- DE ACUERDO
- 3.- INDECISO
- 4.- EN DESACUERDO
- 5.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.

- 1.- EL PUESTO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE CORRESPONDE A SU NIVEL DE ESTUDIOS. ()
- 2.- EL SALARIO QUE TIENE ACTUALMENTE ES EL ADECUADO. ()
- 3.- TIENE USTED POSIBILIDADES DE ASCENDER. ()
- 4.- EL DESARROLLO QUE HA ALCANZADO EN LA EMPRESA ES EL ADECUADO. ()
- 5.- LOS CURSOS QUE HA TOMADO LE HAN AYUDADO PARA DESARROLLARSE EN LA EMPRESA. ()
- 6.- CONSIDERA QUE AL TOMAR MAS CURSOS TIENE MAYORES POSIBILIDADES DE SER PROMOVIDO A UN MEJOR PUESTO. ()
- 7.- USTED SE SIENTE SATISFECHO CON EL PUESTO QUE TIENE ACTUALMENTE. ()
- 8.- LE GUSTARIA CAMBIARSE A OTRO DEPARTAMENTO MAS CONGRUENTE CON EXPERIENCIA. ()
- 9.- QUIERE CAMBIARSE A OTRO TRABAJO DONDE VALOREN MAS SU NIVEL DE ESTUDIOS. ()
- 10.-PIENSA QUE SU TRABAJO NO ES INTERESANTE. ()
- 11.-EL TRABAJO DE SERVICIO AL PUBLICO ES PARA USTED ABURRIDO ()
- 12.-EL TRATAR CON PERSONAS LE CAUSA MALESTAR. ()
- 13.-EN SU TRABAJO PREFIERE ESTAR MAS SOLO QUE ACOMPAÑADO. ()
- 14.-CONSIDERA QUE LA EMPRESA NO LO HA VALORADO COMO USTED SE MERECE. ()
- 15.-EL SUELDO QUE PERCIBE, LE ALCANZA PARA SUS GASTOS GENERALES. ()
- 16.-LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA TIENE UN PLAN DE DESARROLLO PARA EL PERSONAL. ()
- 17.-USTED SE LLEVA BIEN CON TODOS LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO. ()
- 18.-SU JEFE INMEDIATO ES UN BUEN JEFE. ()
- 19.-EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE ES PARA REALIZARLO ENTRE DOS O MAS PERSONAS. ()
- 20.-EN TERMINOS GENERALES, USTED ESTA CONFORME CON SU TRABAJO ()

ESTUDIO DE LAS CAUSAS DEL ALTO GRADO DE QUEJAS EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD.

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	TOT
2	3	2	4	2	3	2	5	2	5	1	5	5	2	2	3	1	2	1	1	53
2	4	2	2	2	2	4	1	2	2	4	4	4	2	5	2	5	5	1	4	59
1	5	1	1	4	1	4	4	2	5	5	4	3	1	5	4	1	1	4	2	58
4	4	1	5	5	1	5	1	1	4	5	5	5	4	5	5	1	1	1	4	67
2	5	4	5	5	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	3	1	2	65
4	5	2	4	5	3	5	5	2	3	4	5	5	2	5	5	4	2	3	3	76
2	5	2	3	2	2	4	3	5	5	5	4	4	1	5	4	4	2	2	2	67
2	4	2	2	1	2	2	1	1	5	5	5	5	5	3	3	1	1	2	2	54
2	5	2	3	2	2	4	3	5	5	5	5	4	1	5	4	4	2	2	2	67
2	4	2	3	2	2	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	1	1	60
1	4	2	2	1	1	1	4	5	1	5	5	5	2	5	5	1	3	1	1	60
2	4	1	2	2	2	2	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	2	5	5	70
1	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	1	1	57
1	4	2	2	2	2	1	4	4	4	5	4	4	4	2	2	4	2	4	4	60
1	2	2	2	1	1	2	1	4	1	4	4	4	2	5	4	2	2	4	1	52
1	5	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	2	54
4	2	2	4	2	2	2	1	4	1	4	5	4	2	4	4	4	2	4	2	58
2	2	3	3	2	3	3	2	4	1	4	1	2	4	4	3	4	1	4	3	56
1	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	4	1	2	5	2	2	5	2	2	42
1	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	1	4	1	2	2	2	2	1	64
2	4	5	3	5	2	2	5	2	2	4	4	5	1	5	5	1	1	2	2	64
2	4	2	4	2	2	2	2	1	4	4	4	1	3	5	4	4	5	5	3	64
1	4	2	2	2	2	1	4	2	4	5	4	3	2	5	3	2	2	2	3	64
4	5	2	4	4	1	2	4	2	2	4	5	5	5	5	5	1	2	5	2	69
3	5	4	5	5	1	5	2	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	70
5	2	3	5	2	1	1	4	1	4	4	4	5	2	4	4	2	2	2	1	55
2	4	2	4	4	2	4	5	1	2	5	4	3	1	5	5	4	1	5	3	62
2	5	4	2	1	2	2	2	2	2	4	4	5	2	2	4	4	2	2	2	55
1	3	2	5	2	1	1	4	4	5	4	5	1	5	5	4	4	5	1	1	61
1	4	2	4	2	1	2	4	2	4	4	5	4	4	5	3	4	5	1	1	63
1	4	2	4	2	2	2	4	2	4	5	5	4	4	5	3	5	1	1	3	63
2	5	2	5	5	1	3	2	1	2	4	4	5	2	5	5	2	2	2	2	62
0.3511	0.532	0.14	0.475	0.5266	-0.05	0.33	0.023	0.01	0.16	0.2685	0.37	0.184	0.06	0.5	0.58	0.42	0.28	0.16	0.404	52
0.352	0.352	0.352	0.352	0.0587	0.352	0.35	0.352	0.35	0.352	0.352	0.35	0.352	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.352	62
0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	63

A manera de anexo, se hace referencia a un caso alusivo que viene a colación. Este caso tuve la oportunidad de vivirlo personalmente y por eso es que quiero explicarlo, amén de ser un verdadero indicador del tema que estamos tratando.

CASO:

La señora x se quejaba el día x de un mal trato, poco respeto y una actitud incluso, déspota, (así lo dijo) de parte de una de las Trabajadoras Sociales. Al preguntarle, qué había sucedido, dijo lo siguiente: Fui a la oficina de Trabajo Social para pedirles me dejarán pasar con mi familiar que esta hospitalizado, pues ya tengo casi doce horas sin verlo y no sé nada de él, la señorita Trabajadora Social me dijo que me espere hasta las tres de la tarde que es la hora de visita y que vaya con Admisión a que me informen. Le insistí en que me dijera algo de mi paciente, pero sólo escuche que me decía; -ya volteada de espalda- "le dije que fuera a Admisión. Pero señorita... y se alejó caminando rápidamente dejándome "con la palabra en la boca".

Al comunicarme esto, como si en mis manos estuviera la solución a su problema, había en su cara un gesto de malestar, de disgusto, de impotencia por no saber con quién quejarse.

Al preguntarle por el nombre de la señorita que la atendió y que le dio una pésima atención, dijo que no lo sabía.

Para tratar de calmarla, le sugerí que se quejara con el jefe del Departamento de trabajo Social o que se quejara directamente con el director del hospital, incluso, -le dije- vamos para que me diga quién la trato así y yo personalmente me encargo de concertarle una entrevista con el gerente del departamento. Inmediatamente, la quejosa mostró un gesto de asombro comentando que su intención no era perjudicar a la empleada y que no quería problemas. Pero, problemas porque -dije yo- bueno, no quiero que vayan a considerar esto como un motivo para tratar mal a mi paciente... mejor le dejamos así.

No cabe duda que nos asiste una cultura de la "no queja", de quedarnos con nuestro malestar en el "estomago". Tal vez por que sabemos que sólo se pierde el tiempo y nuestra queja no va a ser atendida; o en el peor de los casos, podemos ser víctimas de represalias.

Jamas me han gustado las comparaciones pero, en el caso de los Estadounidenses, el ciudadano común exige la satisfacción completa de un servicio, una prestación o un producto, porque de lo contrario, el comerciante o

prestador de servicio se ve demandado, arriesgando con esto no sólo su reputación, sino también su negocio y hasta su libertad.

225485

4.4 Procedimiento.

El cuestionario fue aplicado a treinta empleados del Departamento de Trabajo Social . Para Tal efecto, se tuvo que realizar visitas personales a todas las Trabajadoras Sociales y a todo el personal que labora en ese departamento, es decir, incluyendo al personal de oficina y al jefe del Departamento. Cabe destacar que fue necesario acudir a los cuatro turnos que existen para poder captar realmente al grueso del personal.

4.5 Selección de la muestra.

Nuestro universo es el total de empleados del Centro de Salud donde se lleva a cabo la investigación, pero, la muestra elegida corresponde sólo a los empleados del Departamento de Trabajo Social.

4.6 Características de la muestra.

Se trata de Trabajadoras Sociales en su gran mayoría, por que en el estudio también se incluyo al personal administrativo.

El nivel de estudios de las empleadas que corresponden a la muestra tienen como común denominador, estudios a nivel técnico. Considerando que, los estudios los realizaron en una academia o tecnológico y que como único requisito se les pide que tengan estudios de secundaria, podemos alcanzar a comprender que tal vez debido a la falta de unos estudios más profundos sobre la materia, se incurre en algunos errores de atención a usuarios.

Estado civil de la muestra

Por otro lado, es importante destacar que el grueso de la población no es soltera, excepto por una sola persona pero, eso no es significativo. Quizá ese dato represente algo significativo; es decir, el hecho de que la mayor parte de la

muestra sea del genero femenino y además sean casadas, conlleva la idea de un trabajo extra, el cual no es remunerativo. Me refiero al trabajo extramuros que tienen que realizar todas las trabajadoras que aparte de ir a cumplir con un turno laboral en la fabrica u oficina, tienen que dedicarse a trabajar en su hogar, tienen que dedicarse a las labores domesticas propias de su sexo por abolenjo y por tradición. Sin embargo, este estado de cosas parece que esta cambiando paulatinamente. El hombre cada vez más se va integrando a las tareas que hasta hace poco tiempo le pertenecían a las mujeres exclusivamente.

Edad y sexo de la muestra

En su inmensa mayoría, la muestra esta compuesta por mujeres cuya edad se encuentra entre los veinte y treinta y cinco años, lo que nos muestra un rango muy interesante al ser comparado con las diferentes labores e inquietudes que atañen a las personas de acuerdo con el grupo al que pertenecen en función de su edad.

4.7 Recolección de datos.

Los datos fueron recabados por medio de la observación personal, por medio de encuestas personales, entrevistas con público usuario, entrevistas con la alta administración de la empresa y con la aplicación de un cuestionario de veinte preguntas.

Además, se consultaron expedientes de personas quejasas, se consultaron varios libros, algunas revistas y hasta periódicos.

Se visitaron algunas instituciones para observar cómo se realizaban las quejas con la finalidad de obtener mayores marcos de referencia.

4.8 Anàlisis de datos.

Los datos obtenidos de mi investigación son variados (pues no se obtuvo un sólo resultado), los cuales obedecen en cierta medida a una inconformidad pero, no solo con el trabajo, sino con otros factores. Por ejemplo, si apelamos al cuestionario aplicado, nos podemos percatar fácilmente que algunas preguntas del mismo, ponen el dedo exactamente "en la llaga". Es decir, hubo preguntas que reflejan en su respuesta, el pleno acuerdo con las normas, políticas y procedimientos impuestos por personas que tienen la autoridad en sus manos, con todos los factores creadores del el clima laboral, los amigos egoístas y hasta el bajo salario.

Analizando los datos obtenidos, por medio de los estudios estadísticos pertinentes, resulta que los datos nos hacen cambiar de opinión, pues los resultados arrojan otros indicadores que a mí me han dejado anonadado.

Conforme a una tabla de porcentajes de todas las respuestas del cuestionario en general (fig. 1), tenemos que, el mayor número de respuestas se concentro en la respuesta dos, la cual es "De acuerdo". Esto no representa otra cosa que una aceptación de la organización por parte de los empleados en todos los ámbitos que la componen, sueldos, salarios, prestaciones, autoridades... etc.

No obstante, cabe destacar que la respuesta que le sigue en importancia , por su número de respuestas, es la cuatro, "En desacuerdo". Si comparamos la respuesta dos con la cuatro, podemos deducir que la diferencia entre ambas no es muy grande, pues el número de respuestas fue de 190 y 136 respectivamente. Qué significa esto, sin lugar a dudas podemos aseverar que los resultados obtenidos son muy claros y que en realidad existe una diferencia no muy notoria entre los empleados que están de acuerdo con los que no están de acuerdo con las políticas de la empresa; luego entonces, es muy probable que ahí este la solución al alto índice de quejas.

Fig. 1

TOTAL DE RESPUESTAS

Totalmente de acuerdo	100	16.66 %
De acuerdo	190	31.66 %
Indeciso	43	7.16 %
En desacuerdo	136	22.66 %
Totalmente en desacuerdo	131	21.83

5 RESULTADOS

225485

5.1 Interpretación de resultados.

En el análisis de los reactivos aplicados encontré que de las veinte preguntas cerradas que componen el cuestionario, ocho corresponden a respuestas cuyo resultado nos indica que están bien planteadas y dirigidas a obtener información congruente con la hipótesis. Estas preguntas son: la dos, cuatro, cinco, doce, quince, dieciséis, diecisiete, y veinte.

La pregunta numero 2 es la siguiente: "El salario que tiene actualmente es el adecuado." Los datos obtenidos del análisis de esta pregunta nos indican que un alto porcentaje del personal, no esta conforme con las percepciones económicas que la empresa le ofrece.

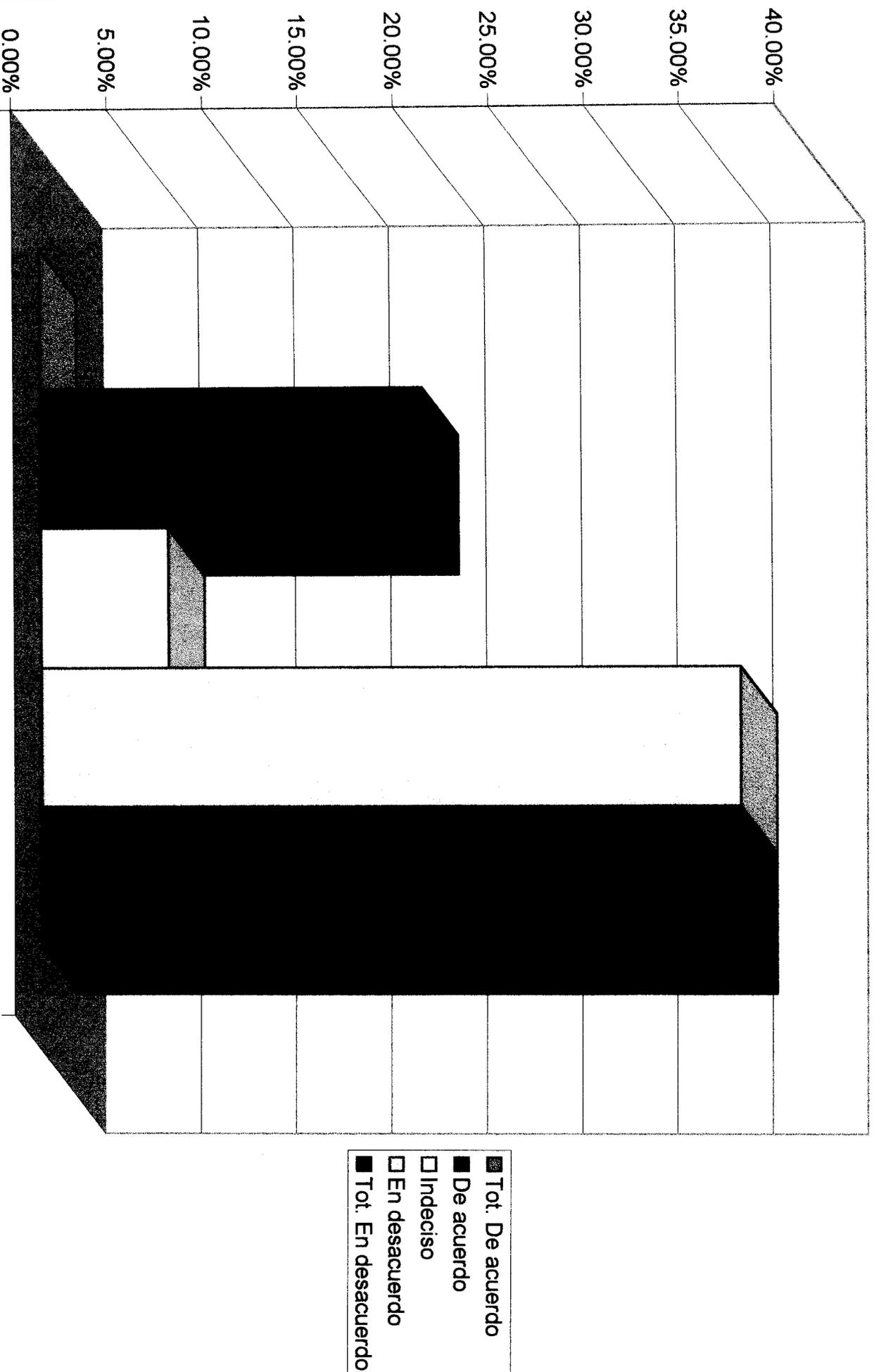
Esta información sacada de la pregunta dos, nos permite darnos cuenta de que un alto porcentaje de los empleados no esta conforme con sus ingresos monetarios. El factor, salarios y prestaciones, desde el principio de mi investigación fue propuesto como determinante en el clima laboral como un factor potencial propiciador de un malestar perenne y por ende creador de quejas por parte de usuarios en la empresa pública.

En el caso de la pregunta numero dos, las respuestas que corresponden a "en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo", tienen un porcentaje muy alto en comparación con los otros incisos ya que cada una de estas respuestas lograron captar el 36.66 % ; mientras que el inciso que corresponde a "indeciso" sólo alcanzo el 6.66 %, y el "de acuerdo", tuvo el 20 %. (Ver gráfica 1.)

La pregunta número cuatro específicamente dice: "El desarrollo que ha alcanzado en la empresa es el adecuado".

Indiscutiblemente, a simple vista, los resultados obtenidos del análisis estadístico nos indican que el mayor peso se encuentra en el inciso dos, pero, si tomamos como parámetro los últimos dos incisos (considerando su similitud), nos podemos percatar que el mayor peso realmente se encuentra ahí; luego entonces, el

GRÁFICA No. 1



desarrollo no ha sido el adecuado. Sin embargo, también tendríamos que considerar la diferencia mínima que existe con el par de incisos iniciales los cuales nos indican un porcentaje más o menos igual.

En el caso de la pregunta numero cuatro, las respuestas se presentaron de la siguiente manera:

1. Totalmente de acuerdo, 6.66 %
2. De acuerdo, 33.33 %
3. Indeciso, 16.66 %
4. En desacuerdo, 23.33 %
5. Totalmente en desacuerdo, 20 %

(Ver gráfica 2)

La pregunta número cinco es: "Los cursos que ha tomado le han ayudado para desarrollarse en la empresa".

Aquí la tendencia, con un alto porcentaje, es la afirmación de la pregunta, lo cual nos aleja por completo de la hipótesis.

No obstante, es recomendable hacer una pequeña observación. La pregunta cinco, por principio de cuentas, esta mal diseñada porque se presta a ambigüedades. Es decir, no se le entiende si se refiere a los cursos tomados en la empresa, debido a la empresa o a los cursos tomados fuera de la empresa por otras instituciones o escuelas.

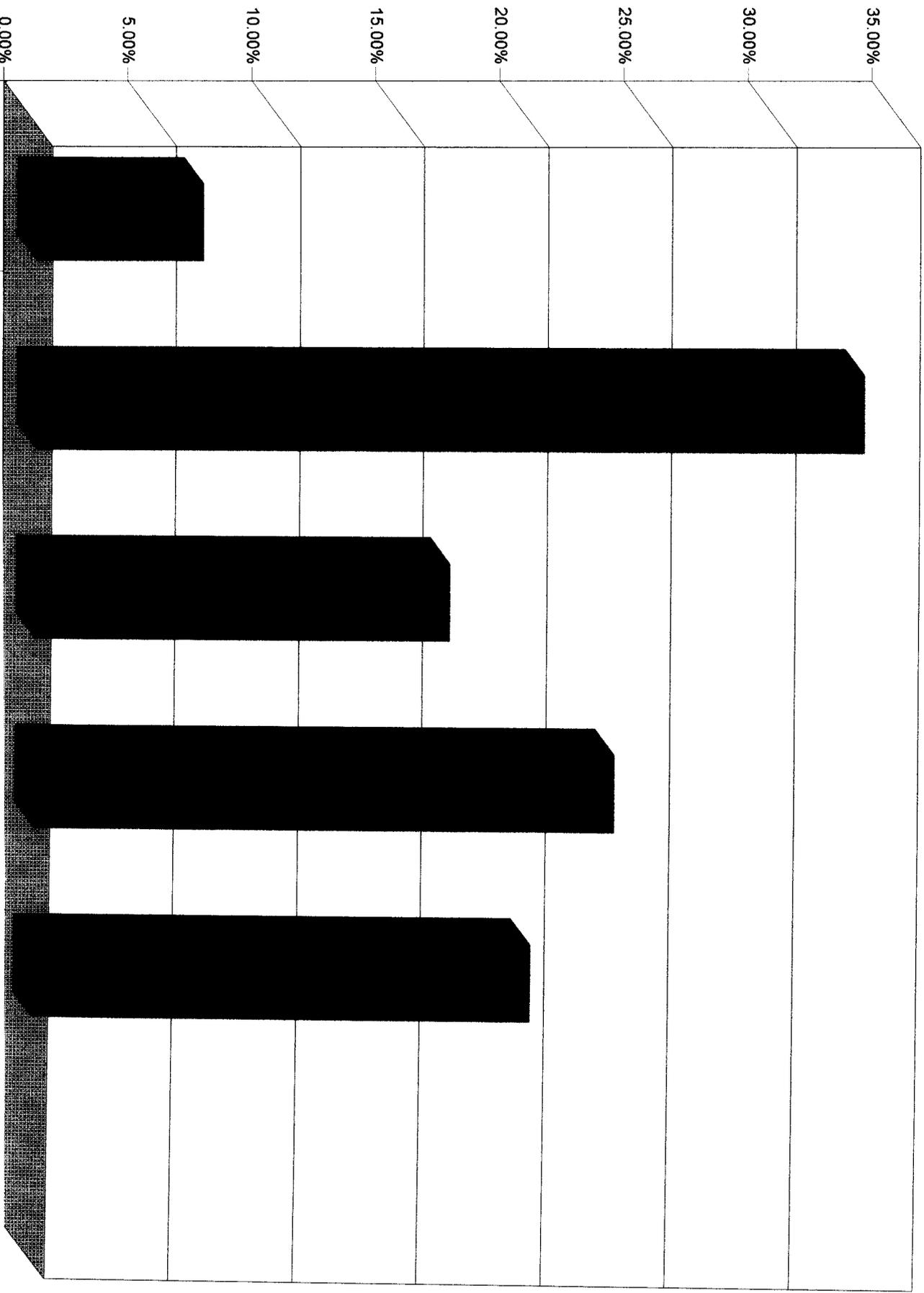
Por eso, los datos obtenidos de la pregunta numero cinco, no pueden ser representativos por no ofrecer una seguridad clara y concisa. Y por eso mismo, yo propongo dejarla pendiente, porque de ninguna manera se puede rechazar por completo ya que tal vez en otro momento estos datos nos puedan ser útiles para otra cosa o le puedan servir a alguien, en fin, uno nunca sabe...

En el caso del reactivo numero cinco, la situación se presento de la siguiente manera:

- 1.- Totalmente de acuerdo, 16.66 %
- 2.- De acuerdo, 50 %
- 3.- Indeciso, 0 %
- 4.- En desacuerdo, 10 %
- 5.- Totalmente en desacuerdo, 23.33 %

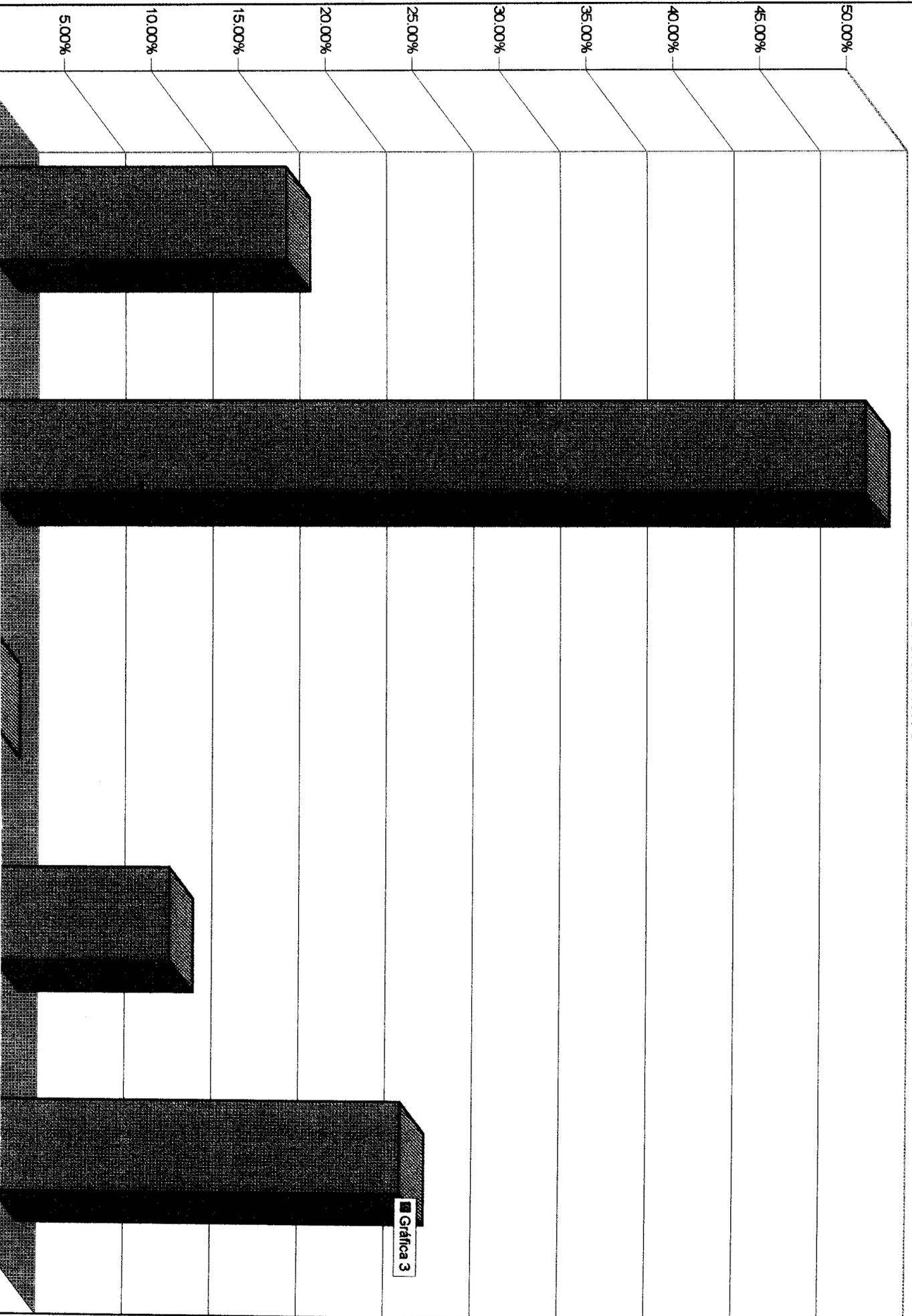
(Ver gráfica 3)

PREGUNTA No. 4



■ Gráfica 2

PREGUNTA No. 5



La pregunta numero doce dice específicamente de la siguiente manera: “El tratar con personas le causa malestar”.

En cuanto a está pregunta, los resultados arrojados por el Análisis estadístico quedaron de la siguiente manera:

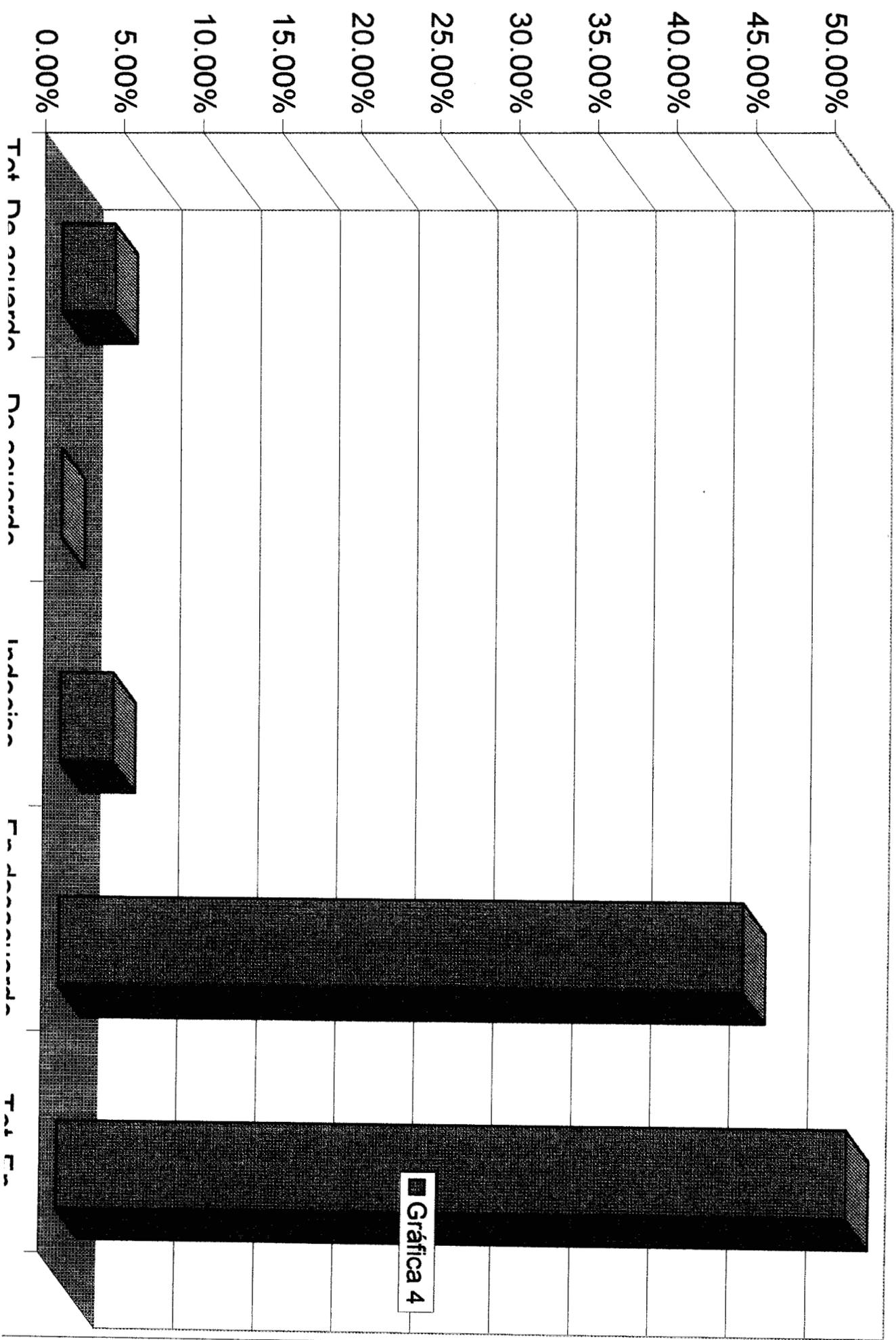
- 1.- Totalmente de acuerdo, 3.33 %
 - 2.- De acuerdo, 0 %
 - 3.- Indeciso, 3.33 %
 - 4.- En desacuerdo, 43.33 %
 - 5.- Totalmente en desacuerdo, 50.0 %
- (Ver gráfica 4)

Es claro que las respuestas obtenidas de esta pregunta van con la tendencia bien definida, se trata de un “totalmente en desacuerdo”, con un porcentaje apabullante sobre las demás opciones. Es una pregunta cuyos datos obtenidos no hacen más que descalificar la hipótesis que había planteado al inicio de mi investigación.

La información obtenida nos permite darnos cuenta, de una manera muy convincente, de que a las trabajadoras sociales en su mayoría les gusta tratar con el público, lo que corresponde evidentemente a una característica propia de la profesión que llevan a cabo en su cotidianeidad.

La cuestión aquí es, sí el grueso de la muestra nos está indicando que no le causa malestar el trato con el público entonces, ¿por qué la gente se queja de de malas atenciones recibidas por parte de las Trabajadoras Sociales.? En fin, quizá más adelante en el transcurso de la investigación se pueda tener una respuesta más convincente a esta incógnita.

PREGUNTA No. 12



La pregunta número quince es: "El sueldo que percibe le alcanza para sus gastos generales".

Nuevamente, los datos obtenidos son precisos, pues no dejan lugar a dudas; la mayoría no esta de acuerdo con su sueldo. Sin embargo, no es de extrañarse, por que casi nadie esta de acuerdo con su salario. Tal vez la pregunta debió hacerse en el sentido de qué tan justo es el sueldo en función del trabajo realizado. No obstante, aquí cabe destacar que, en efecto, los salarios de los trabajadores de éste sector se encuentran por debajo del salario promedio de la población en general. No obstante, existe una ventaja, el tiempo de trabajo es menor, ya que sólo se trabajan siete horas. Esto implica que se dispone de tiempo libre para dedicarse a otro trabajo, estudiar u otras labores.

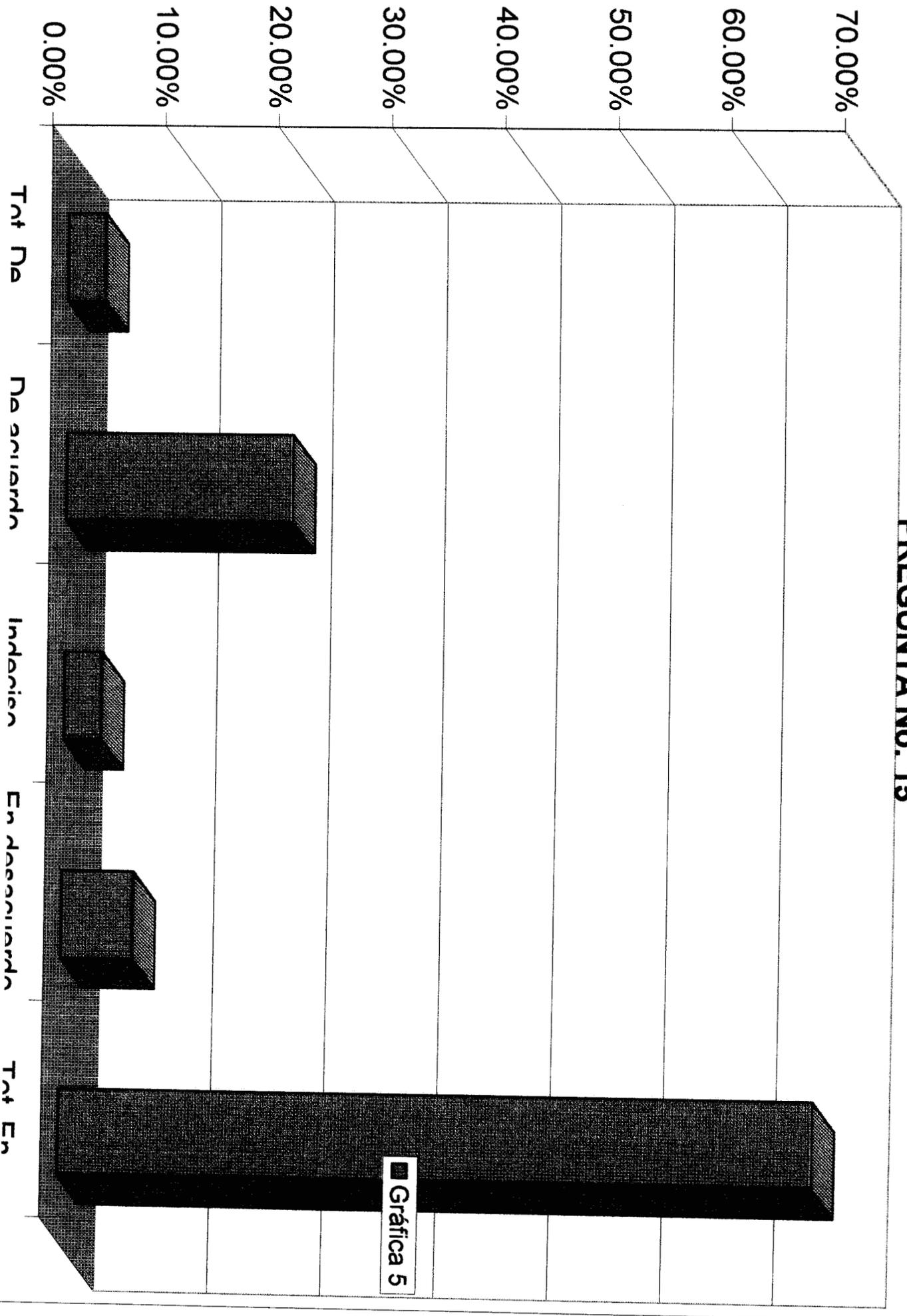
Respecto a la pregunta número quince, la cual resultó también con valor significativo, tenemos los siguientes datos:

- 1.- Totalmente de acuerdo, 3.33%
 - 2.- De acuerdo, 20 %
 - 3.- Indeciso, 3.33 %
 - 4.- En desacuerdo, 6.66 %
 - 5.- Totalmente en desacuerdo, 66.66 %
- (Ver gráfica 5)

La pregunta número dieciséis es la siguiente: "La administración de la empresa tiene un plan de desarrollo para el personal".

De esta pregunta se puede concluir, con base en los datos obtenidos, que tajantemente los trabajadores manifiestan que no existe un plan de desarrollo en la empresa y de eso, están completamente ciertos, bien seguros, no dudan absolutamente nada; prueba de ello es que no hubo un sólo indeciso.

PREGUNTA No. 15



En cuanto a esta pregunta, los datos obtenidos por porcentaje de cada una de las opciones de respuesta estuvieron de la siguiente manera:

- 1.- Totalmente de acuerdo, 16.66 %
 - 2.- De acuerdo, 16.66 %
 - 3.- Indeciso, 0 %
 - 4.- En desacuerdo, 33.33 %
 - 5.- Totalmente en desacuerdo, 33.33 %
- (Ver gráfica 6)

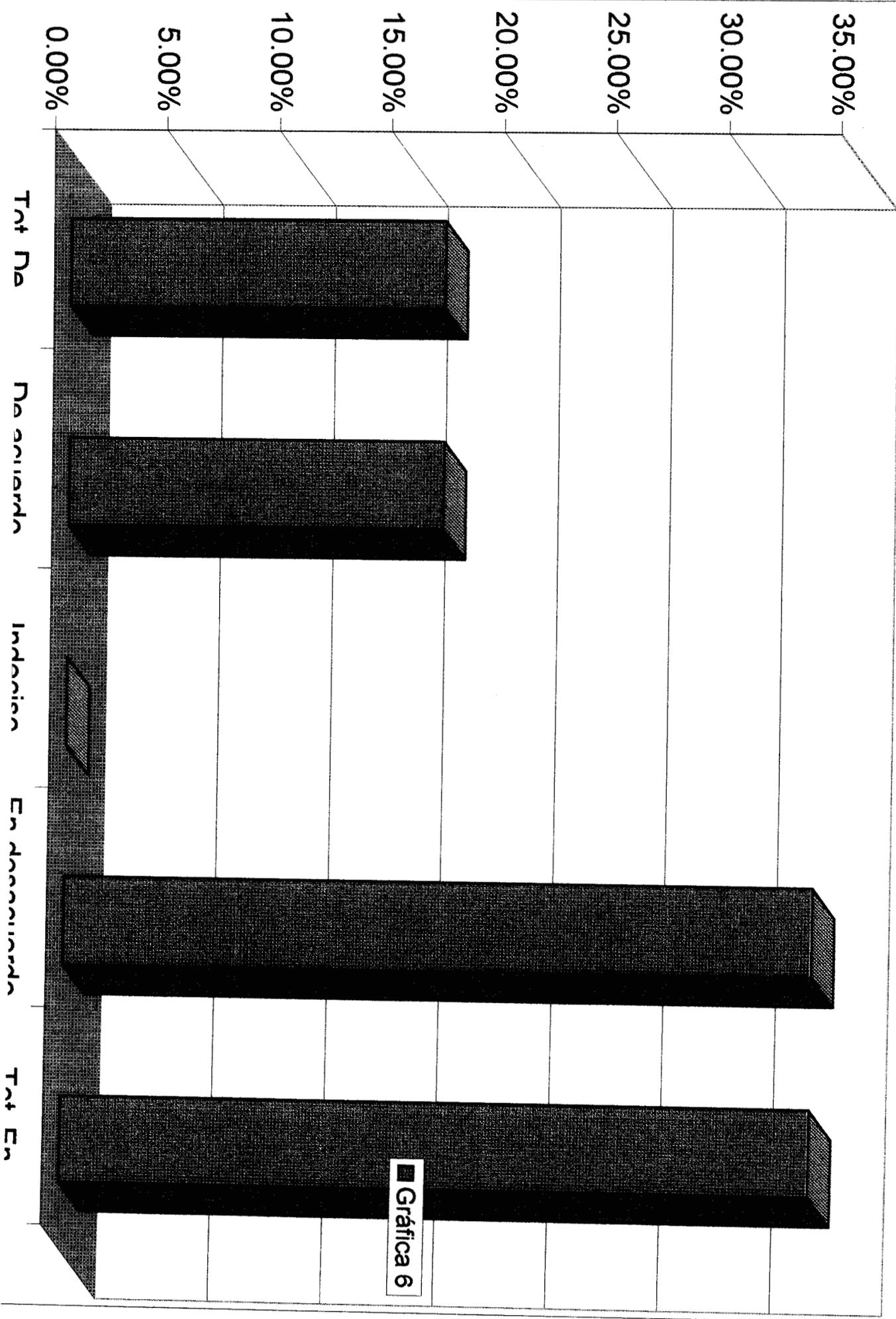
La pregunta número diecisiete es la siguiente: “Usted se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo”.

En cuanto a los datos recabados de esta pregunta del cuestionario aplicado en el Departamento de Trabajo Social, podemos decir que, en este caso la tendencia se inclina hacia la aceptación de la pregunta, es decir, se llevan bien con sus compañeros de trabajo. Empero, la diferencia con los que contestaron de forma contraria, no es mucha.

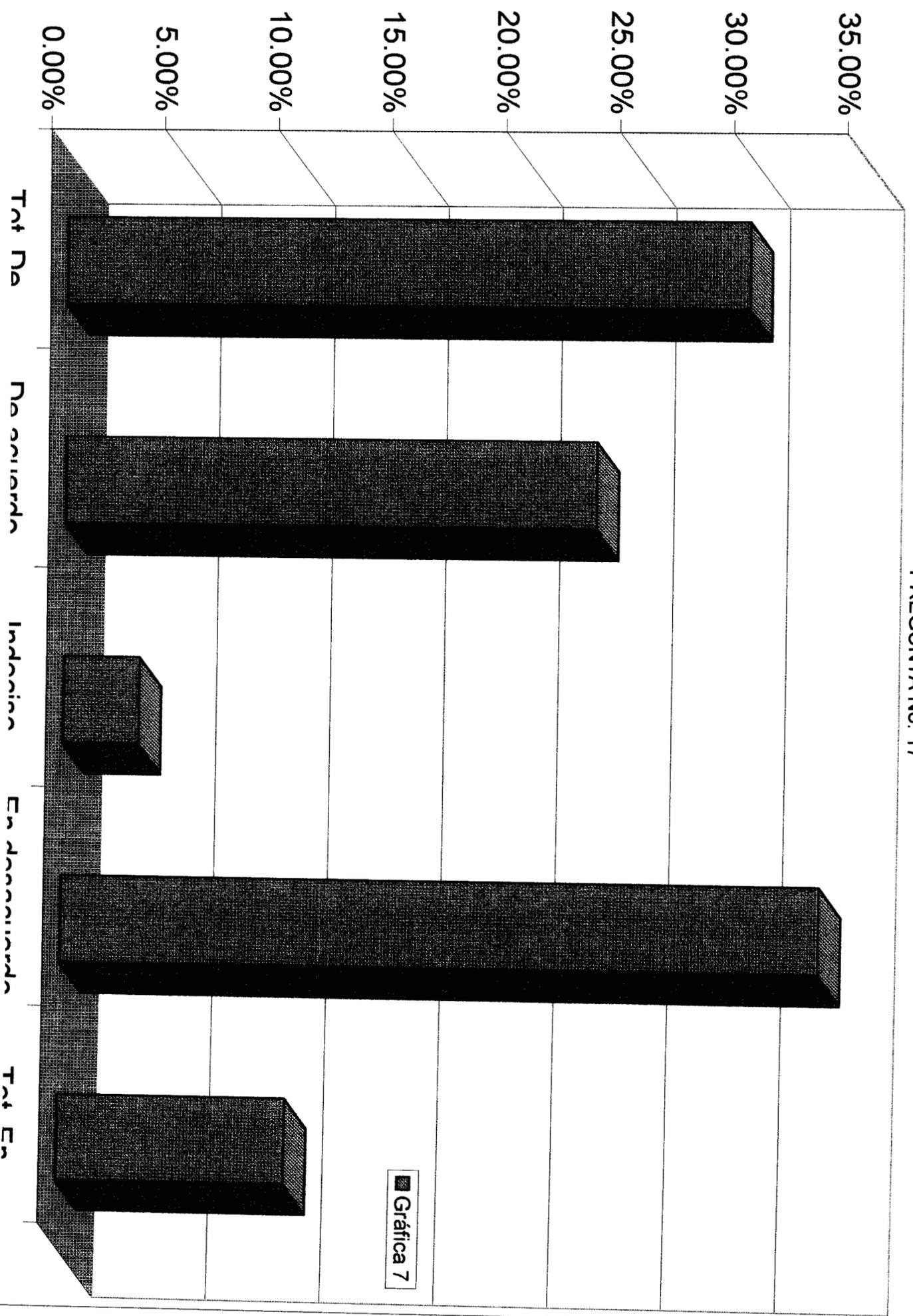
Respecto a esta pregunta se puede decir que, los valores obtenidos estuvieron así:

- 1.- Totalmente de acuerdo, 30 %
 - 2.- De acuerdo, 23.33 %
 - 3.- Indeciso, 3.33 %
 - 4.- En desacuerdo, 33.33 %
 - 5.- Totalmente en desacuerdo, 10 %
- (Ver gráfica 7)

PREGUNTA No. 16



PREGUNTA No. 17



La pregunta número veinte es la siguiente: "En términos generales, usted esta conforme con su trabajo".

La última de las preguntas que resultaron con un valor de uno en el análisis estadístico, fue la numero veinte, cuyos resultados fueron los siguientes:

- 1.- Totalmente de acuerdo, 30 %
- 2.- De acuerdo, 36.66 %
- 3.- Indeciso, 23.33 %
- 4.- En desacuerdo, 6.66 %
- 5.- Totalmente en desacuerdo, 3.33 %

(Ver gráfica 8)

De los datos arrojados por esta pregunta, podemos deducir que la tendencia es hacia una aceptación de la pregunta, es decir, el personal se encuentra conforme con su trabajo en forma general. Aunque cabe destacar que el porcentaje que corresponde a los empleados indecisos es alto, pues estamos hablando de 23.33 % de todos los empleados del Departamento de Trabajo Social, lo cual es muy representativo.

6.0 Conclusiones y recomendaciones

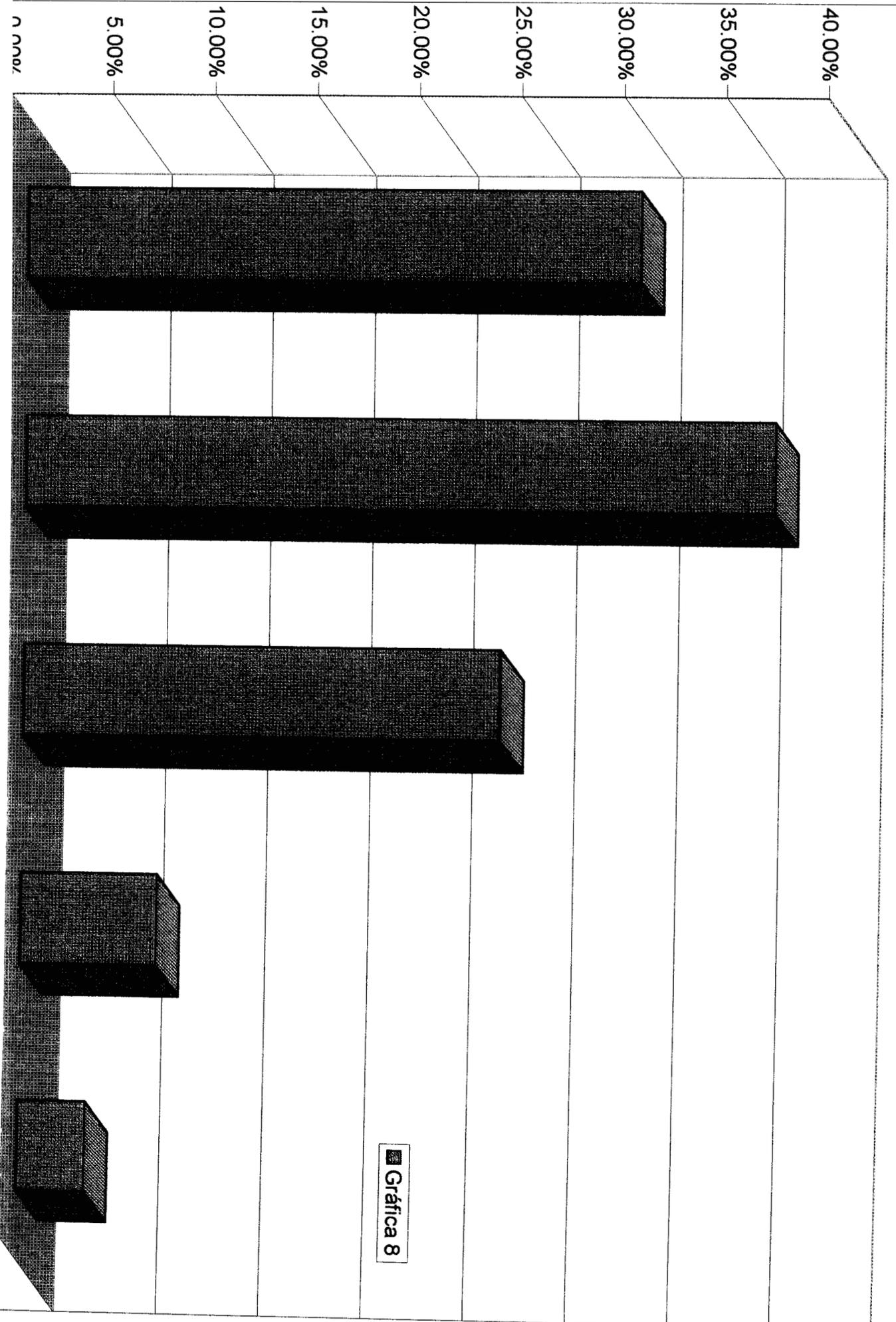
La muestra sacada de un universo de estudio bien definido, me ha permitido obtener algunas conclusiones muy interesantes. Tal es el caso de haberme percatado que, a un gran número de personas usuarias de un servicio público no le asiste de manera tajante una cultura de defensa de sus propios derechos. Esto es, la persona promedio que en un momento dado, se ve abasallado por un maltrato, una actitud despótica e incluso humillante, no se permite defenderse o quejarse.

Sólo en la medida en que nosotros los mexicanos nos quejemos ante las autoridades correspondientes, éste país podrá cambiar. Sólo en la medida en que nos sacudamos el polvo del miedo a quejarnos, a exigir exactamente nuestro derecho y no más que eso, la situación en México será diferente.

Por que sí existen personas que abusan de su poder, es debido a que nadie se queja y, no se queja por miedo a represalias, por miedo al qué dirán, por miedo a no ser escuchados.

Desafortunadamente, es parte de nuestra cultura, una cultura que traemos arrastrando desde tiempos ancestrales. Desde la humillación ejercida por los

PREGUNTA No. 20



españoles al llegar a éste continente, sometiendo a un pueblo que no estaba en condiciones de poderse defender; no hemos superado la crisis interna que eso ocasionó. Tal parece que, no obstante el tiempo, se nos ha quedado la etiqueta de los sometidos, los no quejosos, los temerosos, los dejados...,etc.

Otro dato obtenido de está investigación corresponde a la apatía que se encontró entre el personal que corresponde a la muestra de estudio. No les interesa mucho el trabajo, van a trabajar por que es necesario tener la seguridad de unos ingresos monetarios al finalizar la quincena pero no por que sea importante el empleo.

En éste orden de ideas, tampoco les llama la atención la superación personal. Es decir, a pesar de tener la valiosa ventaja de trabajar poco tiempo, no tienen el menor interés en seguir con sus estudios, lo cual trae como consecuencia una sensación de estancamiento. Esto debido a que, aunque pasen los años no llega un aumento o una promoción a otro puesto.

La explicación que dieron los responsables de llevar a cabo las promociones en la empresa fue en el sentido de que la promoción del personal a otros niveles no se puede realizar por que, en primer lugar, hay pocas promociones en el año debido al poco personal y a la poca rotación del mismo. En segundo lugar, que el trabajador no cuenta con los estudios que en un momento dado son necesarios para justificar una promoción.

Este fenómeno es muy notorio sobre todo en el personal que corresponde a la muestra de estudio, las Trabajadoras Sociales, son empleadas cuya carrera ha sido a nivel técnico y generalmente de carácter terminal, lo cual implica que, aunque quieran no pueden seguir con sus estudios, como consecuencia se quedan en un estancamiento en el plan de carrera.

Otro dato que se encontró fue el hecho de que, si bien es cierto que conforme aumentan los niveles de calidad de vida laboral aumentan también los niveles de satisfacción y que el ausentismo y la rotación del personal, cuyas relaciones con la insatisfacción se han demostrado ampliamente por medio de investigaciones, aquí sucede que se presenta la excepción que rompe la norma.

En general, la falta de oportunidades tanto para obtener nuevos conocimientos como ascensos fue, en este estudio, uno de los reclamos más frecuentes sobre la calidad de vida laboral. Se comprobó que los niveles bajos de satisfacción laboral están asociados estadísticamente con la falta de oportunidades para aprender y progresar en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

WILLIAM, B. Werther JR.
Administración de personal y Recursos Humanos
MC. Graw Hill

GARY, Dessler.
Administración de personal
Prentice Hall

ANDRE, Jacob
Metodología de la investigación
Hvmanitas

LUCAS, Ortueta Ramón
Dirección de personal
Limusa

STONER, A.F. James
Administración
Prentice Hall

N. KERLINGER, Fred
Investigación del comportamiento.
Técnica y Metodología.
MC. Graw Hill.

W. SHERMAN, Arthur
Administración de los Recursos Humanos
Interamericana.

RICHMO, Mery
Historia del Trabajo Social
Ateneo.

TERÁN, Trillo Margarita.
Trabajo Social
Prensa Médica.

ANDERE, Esequiel
Trabajo Social (Casos)
Limusa.

STRAUSS & Sayles.
Problemas humanos de la administración.
Prentice Hall.
México, 1996

BYARS & Rue.
Administración de Recursos Humanos.
Interamericana
México, 1984

CHIAVENATO, I.
Administración de Recursos Humanos.
Mc. Graw Hill

REYES, Ponce A.
Administración de Personal.
Limusa.
México, 1986.

DE LA CERDA, Castelumn José
La Administración en desarrollo
Iteso
México, 1996.

MINTZBERG, Henry
El proceso Estratégico
Prentice Hall
México, 1994.