



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL - HIDALGO



“LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL PACIENTE DEL CENTRO
DE REHABILITACIÓN INTEGRAL REGIONAL HUEHUETLA
(CRIRH)”

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

MARÍA BELÉN FRANCISCO SAN AGUSTÍN

TENANGO DE DORIA, HGO.

NOVIEMBRE 2025



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL - HIDALGO



“LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL PACIENTE DEL CENTRO
DE REHABILITACIÓN INTEGRAL REGIONAL HUEHUETLA
(CRIRH)”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

MARÍA BELÉN FRANCISCO SAN AGUSTÍN

TENANGO DE DORIA, HGO.

NOVIEMBRE 2025



IHE
INSTITUTO HIDALGUENSE
DE EDUCACIÓN



UPN/DT/Of. No. 428/2026-I
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de Soto, Hgo., 17 de marzo de 2026.

C. MARÍA BELÉN FRANCISCO SAN AGUSTÍN
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado al PROYECTO DE INTERVENCIÓN intitulado: **"LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL PACIENTE DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL REGIONAL HUEHUETLA (CRIRH)"**, presentado por su tutor **MTRO. DAVID FRANCISCO VILLANUEVA TORRES**, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p.- Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/JMVC/jahm*

ÍNDICE

Introducción.....	5
Apartado metodológico.....	8
Capítulo 1. Contexto del municipio de Huehuetla-Hidalgo “Lugar de viejos o ancianos”	13
1.1 Centro de Rehabilitación Integral Hidalgo (CRIH).....	17
1.2 Administración educativa.....	26
1.3 Diagnóstico.....	29
1.3.1 Diagnóstico institucional.....	30
1.3 Jerarquización.....	34
1.4 Planteamiento del problema.....	37
1.5 Objetivos.....	40
1.6 Objetivo general.....	40
1.7 Objetivos específicos.....	41
1.8 Justificación.....	41
Capítulo 2. Atención al usuario en el Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla.....	43
2.1 Significado de Calidad.....	46
2.2 La calidad de atención al paciente y usuario.....	50
2.3 Administración de recursos humanos.....	53
2.4 Clima organizacional.....	56
2.5 Liderazgo transformacional.....	61
2.6 Importancia de la capacitación al personal.....	63
2.7 Protocolos de bienvenida. Del trabajador al usuario del CRIRH.....	65
2.8 Código de ética y reglas de integridad para las personas servidoras públicas del Centro de Rehabilitación Integral.....	69

Capítulo 3. Estrategia de intervención.....	73
3.1 Objetivo general.....	74
3.2 Objetivos específicos.....	74
3.3 Metas.....	75
3.4 Plan de formación.....	81
3.4.1 Plan de formación para la mejora de la atención al paciente, “Más allá del tratamiento médico”. Diseño de la acción formativa.....	83
SESIÓN 1.....	83
SESIÓN 2.....	94
3.5 Modo de evaluar el nivel de calidad de atención al paciente.....	111
3.6 Normas ISO 9001.....	111
3.7 Medir la satisfacción del cliente con KPIS: NPS, CSAT Y CES.....	113
3.8 Planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA).....	114
3.9 Tamaño de la muestra.....	116
3.10 Encuesta de satisfacción de los servicios y atención que ofrece el Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla.....	119
Conclusiones.....	124
Bibliografía.....	127
Anexos.....	131
Anexo 1: Organigrama.....	132
Anexo 2: Tabla de costos de terapias y servicios que ofrece el CRIRH.....	133
Anexo 3: Entrevistas estructuradas y semiestructuradas para la recopilación de información y detección de problemáticas.....	134
Anexo 4: Análisis y organización por campos de los datos obtenidos mediante la aplicación de entrevistas.....	140
Anexo 5: Árbol de problemas.....	142
Anexo 6: Diario de campo.....	143

Anexo 7: Árbol de objetivos.....	150
Anexo 8: Entrevistas a los usuarios, al director y trabajadores del CRIRH para la profundización de la problemática.....	151

Introducción

En la actualidad, la capacitación de personal se ha convertido en un factor clave para el éxito de las organizaciones, permitiendo no solo el desarrollo de competencias técnicas, sino también el fortalecimiento de habilidades blandas y la adaptación a los constantes cambios del entorno laboral.

El presente trabajo de investigación busca analizar el impacto de los programas de capacitación en el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de una institución. La importancia de este trabajo radica en la necesidad de comprender, cómo la capacitación sobre la atención al paciente mejora la productividad de las organizaciones. Esta investigación aportará información relevante para la toma de decisiones y la implementación de capacitaciones mediante planes de formación continua en el ámbito organizacional.

Este proyecto de intervención, está sustentado a partir de la realización de prácticas profesionales en el Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla (CRIRH). Para ingresar a esta institución fue necesaria la realización de una solicitud presentada al director del CRIRH, quien previamente dio a conocer a esta institución a alumnos de séptimo semestre de la Universidad Pedagógica Nacional Sede Tenango de Doria, la cual fue susceptible para la realización de prácticas profesionales o servicio social.

Es un periodo de un año 2023-2024 que se llevan a cabo las prácticas profesionales del séptimo y octavo semestre de la Licenciatura en Administración Educativa, y al estar frente al área de trabajo se observa el espacio donde conviven los integrantes de esta institución, la manera de comportarse de cada empleado y la de los pacientes.

Los pacientes que asisten al CRIRH son, en promedio, personas de escasos recursos o en estado de vulnerabilidad, madres solteras, personas de la tercera

edad, familias que radican relativamente lejos de la institución y casos específicos donde no tienen algún medio de transporte accesible a su economía.

Mediante el organigrama institucional se puede dar cuenta que la mayoría de los empleados cuentan con preparación profesional, por lo que son personas que deben entender lo que debería ser un trato humanista a los pacientes que asisten a esta institución, priorizando el respeto, la empatía, la libertad, la comprensión y el trato con dignidad a toda persona .

Esta es una investigación de corte cualitativo que trata de identificar los problemas o necesidades que yacen en una institución, con más frecuencia y que pueden afectar de manera interna o externa su productividad o bienestar como organización pública.

Un proyecto de investigación cualitativa permite tener un acercamiento al mundo empírico, observando lo que hacen las personas en su vida cotidiana, como conviven unos con otros, la manera en que se comunican, cómo realizan las actividades que deben hacer y cómo actúan ante diversas situaciones.

Está conformado por tres capítulos, el primero es la presentación del contexto donde se desarrolla esta investigación, se describe el entorno del lugar y las características de la institución, su función en la sociedad y los servicios que ofrece.

Además se comprende el apartado metodológico, el cual se define en el diseño y aplicación de entrevistas estructuradas y semiestructuradas, realizadas a partir de indicadores que permiten identificar y analizar la calidad de la atención y servicios otorgados, por ejemplo del trato y atención del personal que les ofrece sus terapias y la experiencia en general con el servicio que se le otorgó; las entrevistas son aplicadas de manera aleatoria a los pacientes de cada terapia, al director de la institución y a los trabajadores de la misma.

Así mismo, la observación participante permite obtener información para justificar las necesidades o problemas que yacen en el entorno y la búsqueda bibliográfica da la pauta para analizar y explicar los fenómenos que ocurren en el día a día.

Siguiendo, se muestra el apartado del Diagnóstico, el cual comprende el proceso más importante de la investigación, ya que refleja los datos que sustentan las diversas problemáticas o necesidades encontradas a partir de la utilización de herramientas y técnicas para la recolección de información.

Así mismo, se hace una jerarquización de las problemáticas encontradas para conocer cuál es la que más afecta el funcionamiento de la institución; el planteamiento del problema comprende la descripción concisa del problema que se va a abordar. Después se establece el objetivo general y los objetivos específicos al aplicar una estrategia de intervención al problema o necesidad en cuestión.

El segundo capítulo contiene información teórica que ayuda al sustento de las problemáticas que yacen en la institución, se hace la indagación con diversos autores en la materia de calidad de atención al paciente como Idalberto Chiavenato, Kaarl Albretch y Humbeto Serna principalmente. En este apartado se hace una profundización de la problemática, dando ejemplos de las conductas que se llevan a cabo en el CRIRH, desde la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, y la calidad de los servicios y atención que los pacientes reciben.

El tercer capítulo comprende la estrategia a utilizar para mejorar la calidad de atención al paciente. Se realiza un plan de formación que tiene el propósito de desarrollar habilidades sociales y de comunicación básicas en los trabajadores del CRIRH, que permitan establecer relaciones saludables con los pacientes y compañeros de trabajo, contiene diversos ejes temáticos y aprendizajes esperados para cada apartado. Todo esto con la finalidad de otorgar atención de calidad a los usuarios de un servicio y para preservar un ambiente agradable para la retención de los pacientes que necesitan de las terapias y sus familiares.

Este plan de formación funciona como un proceso estructurado para mejorar las habilidades y conocimiento de los empleados, se basa en la detección de necesidades formativas, mediante el diseño de un programa alineado a los objetivos de la institución, dando paso a la ejecución, seguimiento y evaluación, que permita garantizar el desarrollo profesional.

Por último, se encuentra la bibliografía utilizada en la redacción de este documento y se finaliza con el apartado de anexos que comprende el organigrama de la institución, las entrevistas que fueron aplicadas a las diferentes personalidades, el análisis de las mismas entrevistas, así mismo, contiene información sobre las observaciones realizadas en el diario de campo, el árbol de problemas y el árbol de objetivos, entre otros.

Apartado metodológico

La siguiente investigación fue realizada a lo largo de un año, comenzando en el séptimo semestre de la Licenciatura en Administración Educativa en el año 2023 y dando término en el octavo semestre de la licenciatura en el año 2024.

Para ingresar a esta institución fue necesario realizar algunas solicitudes; así como hablar con el director del CRIRH para conocer las actividades administrativas que se deben realizar. Cuando ingresé como practicante me asignaron el área de control, donde se hacen distintas actividades administrativas referentes a los pacientes y de las personas que trabajan ahí, partiendo desde el control de expedientes físicos y digitales, el manejo de estadísticas mensuales sobre los tratamientos otorgados, la realización y manejo de expedientes de los trabajadores de esta institución y el registro de entradas y salidas de los empleados, entre otras cosas.

Cada semestre se hace la rotación de alumnos en las diversas áreas de rehabilitación, por lo que fue asignada el área de Psicología, donde se realizan diversas actividades administrativas, por ejemplo, el control de expedientes y

documentos de cada uno de los pacientes, el manejo de estadística mensual, captura de datos, manejo de excel, entre otras actividades.

Ser constante en la asistencia al centro permitió crear amistades entre las y los trabajadores de ahí, además de conocer mejor sobre el ambiente laboral, la manera en cómo se comunican y se relacionan unos con otros, visualizar las problemáticas o áreas que podrían mejorarse, y eso sirve también para la recolección de información que puede llegar a ayudar en la investigación que se realiza.

Así mismo, permitió estar en contacto directo con los pacientes, creando un ambiente de confianza que ayuda en la recolección de información pertinente y verídica sobre los hechos que ocurren dentro de la institución.

El presente proyecto es una investigación de tipo cualitativo, considerando que se necesita de trabajo de campo para conocer mejor el contexto, la utilización de diversas herramientas para la recolección de datos y análisis de los mismos. Este tipo de investigación pretende conocer mejor sobre los fenómenos que ocurren día con día y entender la realidad que se vive en ese lugar. Con el fin de lograr una transformación del mismo para el mejor funcionamiento de la organización.

Considerando a los autores Taylor y Bogdán, mencionan que “la investigación cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. El investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística y trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas”. (SJ Taylor. R.Bogdan, 1987)

Un proyecto de intervención es una modalidad de titulación que demuestra las competencias del alumno al proponer o ejecutar un plan de acción para resolver una problemática o una necesidad específica del lugar donde nace la

investigación. Se utiliza en el área de la educación, en trabajos sociales o administrativos.

Para realizar un proyecto de intervención se requiere la realización de un diagnóstico previo para identificar las necesidades o problemas, definir los objetivos, diseñar estrategias y los métodos de evaluación para lograr una mejora en la institución.

En el reglamento general para la obtención del título de licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional publicado en la Gaceta 139, 2019, menciona en el Capítulo IV:

“ARTÍCULO 21. Opciones de intervención e innovación. Son propuestas que implican un conjunto de acciones intencionales y sistemáticas que buscan introducir nuevas formas de interacción en la práctica educativa para la mejora del proceso educativo.

Proyecto de intervención. El egresado presenta un trabajo de titulación mediante el cual, a partir de una indagación y un diagnóstico en un contexto específico, propone acciones para modificar procesos y prácticas educativas en distintos ámbitos; el texto refleja el dominio que el estudiante posee sobre la problemática en cuestión, su propuesta de intervención y un manejo de bibliografía reciente”. (Torres Hernández)

Para realizar este proyecto, además, fue necesaria la utilización de diversas herramientas y técnicas para la recolección, análisis y organización de información. Como primera técnica de recolección de datos, se da a conocer la observación participante. Esta es de mucha utilidad para cualquier investigador, ya que le da ese paso a la realidad de las cosas que suceden en una institución; a su vez acompañada del diario de campo que permite plasmar las situaciones relevantes e importantes que se presentan en el espacio que comprende la investigación.

En el libro sobre Metodología de la investigación del autor R. Sampieri, Carlos Fernandez C. y Baptista L., mencionan que “la observación es el medio a través del cual se puede conocer más de cerca el tema de estudio basándose en actos individuales o grupales, es una herramienta de investigación que sirve para recolectar información de un objetivo específico” (Baptista. P Fernández C. Hernández R. Sampieri).

Por ende, observar como participante en una institución da el camino a conocer el contexto, crear relaciones con los integrantes de la misma y confirmar o eliminar suposiciones, nos permite estar más cerca de la realidad que se vive en ese momento.

La observación surge desde el momento en que se ingresa al espacio de investigación, con ayuda de herramientas como una guía de observación o diario de campo para documentar lo se observa, anotando detalles como conductas, eventos o características de los objetos o sujetos de estudio. Observar permite captar datos confiables para entender las situaciones o actividades tales como ocurren naturalmente, ofreciendo una visión más completa de los fenómenos que ocurren en el entorno.

Además, se utiliza la aplicación de entrevistas semiestructuradas para la recolección de información en relación con las problemáticas y áreas de oportunidad a mejorar desde la perspectiva y necesidades de los trabajadores de esa institución y de los usuarios; además de una entrevista estructurada dirigida a las personas que tienen acceso a los servicios y terapias que ofrece el CRIRH, de la misma manera para detectar las deficiencias que se sitúan en el Centro. (ANEXO 3).

En lo que respecta a la utilización de entrevistas, el autor Bisquerra, menciona que “la entrevista es una técnica cuyo objetivo es obtener información de forma oral y personalizada, sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona

como las creencias, las actitudes, las opiniones, los valores, en relación con la situación que se está estudiando” (Bisquerra, 2009)

A su vez, estas se dividen en entrevistas estructuradas que consisten en la previa planificación de preguntas en relación con un guión preestablecido secuenciado y dirigido. Y las entrevistas semiestructuradas, que se basan en una guía de preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

Ambas son utilizadas para la obtención de información acerca de los fenómenos que ocurren en el lugar; fueron aplicadas al director de la institución, al área de control, y a los beneficiarios de los servicios que ofrece el CRIRH. Asimismo, se realiza una aproximación a la administración del personal destacando las necesidades del trabajador y las necesidades que tienen los clientes para lograr un buen funcionamiento de la institución.

El tercer capítulo comprende la estrategia que se utilizará para el mejoramiento de la calidad de atención al cliente, la cual es una capacitación de acuerdo a un plan de formación realizado personalmente, que contiene diversos ejes temáticos y con aprendizajes esperados en un tiempo determinado y se dan a conocer métodos que pueden ser utilizados para la medición de calidad de los servicios. Y se plasma una encuesta realizada para la medición de la calidad de la atención a los pacientes.

Capítulo 1. Contexto del municipio de Huehuetla-Hidalgo “Lugar de viejos o ancianos”.

Región Otomí- Tepehua

La Región Otomí-Tepehua, ubicada en el Estado de Hidalgo se conforma por los municipios de Acaxochitlán, Agua Blanca de Iturbide, Huehuetla, San Bartolo Tutotepec y Tenango de Doria; además, colindando con los Estados de Veracruz y Puebla.

En la población de la Región Otomí-Tepehua se comparten rasgos distintivos, empezando por las lenguas indígenas que se hablan, entre las que se encuentran el Otomí, el Tepehua y Náhuatl. .

Las actividades económicas que mayormente se realizan en la región son la producción de café, empleados domésticos, comerciantes, agricultores, ganaderos y bordadoras(es), la caza de animales para el consumo y venta, entre otros. Así mismo, hay personas no económicamente activas, entre los que se encuentran estudiantes, personas que se dedican al hogar, pensionados o jubilados, personas que padecen de alguna discapacidad física o mental que les impida trabajar y personas que no realizan actividades económicas. (INEGI, 2020)

El clima, relieve y vegetación lo hacen un territorio propicio para la agricultura y ganadería, además de contar con áreas naturales que hospedan la vida silvestre con una variada y extensa flora y fauna, cuenta con afluentes de agua dulce en diversos manantiales y cascadas perennes y temporales, además de ríos y arroyos.

En la región existen carreteras y servicios de transporte que colindan con los municipios de San Bartolo Tutotepec, Tenango de Doria, Huehuetla, Acaxochitlán, Agua Blanca de Iturbide y sus comunidades.

Su población tiene un enorme arraigo cultural con celebraciones y rituales tradicionales únicos, su gastronomía es muy variada. Además, posee puntos de visita para senderismo, paisajismo, avistamientos de especies silvestres, cavernas, etc.

En específico, esta investigación se enfoca en el municipio de Huehuetla, por lo que es primordial conocer su entorno y los elementos principales que lo conforman. Este es uno de los 84 municipios que constituyen el estado de Hidalgo que cuenta con un total de 22 846 habitantes, siendo el %48 hombres (10,967) y

el %52 (11,879) mujeres de acuerdo a los resultados que presentó el Censo Población y Vivienda del año 2020. (INEGI, 2020)

De la población total que habla lengua indígena en Huehuetla, aproximadamente el 85.2% hablan Otomí y el 13% Tepehua. Tan solo el 12.8% no hablan español (personas mayores de 60-70 años y más), lo que corresponde a un total de 1,445 personas. El aprendizaje de las lenguas que predominan en el municipio comienza a partir de los tres años de edad, a través de los conocimientos enseñados de padres a hijos.

Entre las comunidades más grandes en número de población son Acuatla (527 habitantes), Barrio Aztlán (1121 habitantes), Cantarranas (382 habitantes), Linda Vista I (515 habitantes), Los Planes (307 habitantes), San Antonio el Grande (2108 habitantes), San Esteban (1645 habitantes), San Gregorio (1195 habitantes), Santa Úrsula (1432 habitantes), Huehuetla centro (2993 habitantes) y Santa Inés (543 habitantes).

En Huehuetla, actualmente, el partido político que rige al municipio es el Partido Podemos que está compuesto por un presidente municipal, un Síndico, ocho Regidores, cuatro Comisiones y cuarenta y cinco Delegados Municipales. Los cuales son elegidos mediante el voto popular en las elecciones estatales realizadas. (Hgo., 2023)

El municipio tiene los servicios básicos como agua entubada 30.8%, drenaje 85.2%, servicios de sanitario 95.8%, energía eléctrica 96.7%, tinaco 42.8% y cisterna el 18.7% de la población a nivel municipal. Además, disponen de un Hospital básico, la presidencia municipal, un auditorio, una biblioteca, una iglesia católica, un Banco del Bienestar, un cajero del banco Santander y uno de Bancomer, un museo histórico y dos canchas deportivas de basquetbol ubicados en el centro del municipio.

Según el Censo 2020 del INEGI, el porcentaje de personas que cuentan con educación básica en un 50.9 % de la población, 16.5 % media superior, 8.1 % superior y 24.4 % no tiene escolaridad. Los niveles más comunes son primaria (50.5 %), bachillerato (20.7 %) y secundaria (20.4 %). El municipio cuenta con 150 escuelas, distribuidas en todos los niveles educativos, incluyendo instituciones indígenas rurales y la Unidad Académica de Santa Úrsula, que ofrece licenciaturas en turno discontinuo (INEGI, 2020)

La educación es un elemento importante para la población en general, debido a que esta proporciona a las personas las herramientas necesarias para desarrollar su potencial intelectual, emocional y social. Ayuda a comprender mejor el mundo que les rodea y que tiene constantes cambios, además ayuda a desarrollar conocimientos y habilidades que les permiten tomar decisiones informadas y les da la capacidad de mejorar su calidad de vida y la de sus comunidades.

Permite a las personas desarrollar en ellos el pensamiento crítico para que puedan ejercer sus derechos y gocen de las mismas oportunidades en cuanto a salud, en el ámbito laboral, económico, político y social. La educación es un derecho humano fundamental y un motor clave para el desarrollo sostenible, la equidad social y el progreso de las sociedades en su conjunto.

Entre las profesiones más comunes se encuentran empleados de ventas, dependientes en comercios, así como trabajadores de apoyo en actividades agrícolas y comerciantes en establecimientos. Además, existe demanda de perfiles técnicos como instaladores de fibra óptica, laboratoristas químicos, choferes, promotores de ventas, asesores, gerentes de sucursal, líderes de tienda y abogados de cobranza, licenciados en Derecho intercultural, Desarrollo sustentable, Licenciados en Intervención y Administración Educativa, licenciados en Enfermería, Terapia Física y Contaduría, etcétera.

La religión que mayormente se practica es la católica y la religión protestante o cristiano evangélico. Las tradiciones municipales que se practican son diversas,

entre los cuales están el carnaval, las danzas de Pastores y Tambulanes, las fiestas de clausura de fin de cursos, celebran el día de la Virgen de Guadalupe, el día de la Candelaria y Semana Santa donde hacen misas y procesiones, entre otras.

En cuanto a servicios de salud, el 93% de la población está afiliada al Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI), el 4% al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), el 0.4% al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Así mismo, cuentan con un Centro de Rehabilitación Integral ubicado en una comunidad del mismo municipio, llamado Los Planes de Santa Úrsula que atiende a la población de la Región Otomí-Tepehua (municipios de San Bartolo Tutotepec, Tenango de Doria, Agua Blanca, Metepec) y a los estados vecinos como Veracruz y Puebla.

Para ser más específicos, el objetivo de esta investigación, tiene que ver con las problemáticas y necesidades presentes en el Centro de Rehabilitación Integral Regional ubicado en la comunidad de Santa Úrsula, los cuales tienen que ver directamente con los procesos de organización, planeación, dirección y control de la institución, ya que son los pilares que conforman la administración educativa.

1.1 Centro de Rehabilitación Integral Hidalgo (CRIH)

El CRIH tiene como objetivo general mejorar las condiciones físicas y mentales de la población con discapacidad temporal o permanente que acude al Centro de Rehabilitación Integral Hidalgo y a los Centros de Rehabilitación Integral Regionales. La cobertura de este proyecto abarca a los 84 municipios del Estado de Hidalgo, beneficiando a personas que presenten algún tipo de discapacidad que habitan en zonas rurales, suburbanas y urbanas, dentro del Estado de Hidalgo y que requieren atención de rehabilitación multidisciplinaria.

Gracias a la participación activa de las administraciones municipales a favor de este sector de la población, a la participación y sensibilidad de la sociedad así como del trabajo legislativo realizado, han generado un desarrollo en la atención a este sector en el Estado de Hidalgo en estos últimos años ampliando los servicios del CRIH y acercando los servicios de rehabilitación a través de 65 unidades básicas de rehabilitación ubicadas 64 municipios y la instalación de 6 Centros de Rehabilitación Integral Regional en las siguientes sedes:

- Valle del Mezquital, ubicado en Ixmiquilpan.
- Región Huasteca, ubicada en Huejutla de Reyes.
- Valle de Tulancingo, ubicado en Santiago Tulantepec.
- Región Tula-Tepeji, ubicado en Tula de Allende.
- Región Otomí-Tepehua, ubicado en Huehuetla.
- Sierra Alta, ubicado en Zacualtipán de Ángeles.

En todos los Centros de Rehabilitación se otorgan los siguientes servicios terapéuticos: terapia de rehabilitación (terapia física, ocupacional, lenguaje, psicológica y estimulación múltiple temprana), estudios de diagnóstico e impartición de talleres a familiares y al personal médico.

El CRIRH tiene la función de brindar atención médica de rehabilitación al público en general que presente algún tipo de discapacidad, ya sea temporal o permanente, llevando a cabo una pre valoración por un médico especialista en rehabilitación el cual realizará reconocimiento físico y determinará si es candidato a ingresar a este centro.

Todo esto con la finalidad de que el paciente desarrolle al máximo su capacidad funcional, para que se incorpore al desarrollo social y a la igualdad de oportunidades.

El Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla abrió sus puertas en marzo del año 2011, dando servicio a la zona de la Región Otomí Tepehua, la cual incluye las comunidades de Huehuetla, San Bartolo Tutotepec, Tenango de Doria y Agua Blanca, además de Acaxochitlán y Metepec, estas dos últimas se dejó de atender debido a que ya cuentan con sus propias Unidades Básicas de Rehabilitación (UBR).

Se ubica en la localidad de los Planes de Santa Úrsula. Es un pueblo de la sierra otomí tepehua que se encuentra a una distancia aproximada de 5.33 km o 40 minutos aproximadamente antes de llegar a la cabecera municipal de Huehuetla, Hidalgo.

El siguiente cuadro contiene resumido el contexto, o por lo menos los principales elementos, de los municipios que se benefician con los servicios que ofrece el Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla (CRIRH).

Huehuetla. “Lugar de viejos o ancianos”	Tenango de Doria “Lugar amurallado”	San Bartolo Tutotepec. “Cerro de aves”	Agua Blanca de Iturbide. “Lugar de agua cristalina”
Presidente municipal: Lic. Javier Santillán Melo Código postal: 43420 Cuenta con 84 localidades	Presidente Municipal: Ing. Erick Mendoza Islas Código Postal: 43480 Cuenta con 59 localidades	Presidente Municipal: Santos Cabrera Hernández Código Postal: 43440 Cuenta con 122 localidades	Presidente Municipal: Agustín Ramírez Jarillo Código Postal: 43480 Cuenta con 59 localidades Población: 17,503 habitantes

Población: 22,846 habitantes Mujeres: 11,830 Hombres: 11,016 Habitantes que hablan lengua indígena: 49.4% Otomí: 86.2% Tepehua: 13.0% Personas con Discapacidad: 6.4% (1,462 habitantes) Tiempo hasta el CRIRH Huehuetla: 40 minutos aprox.	Población: 17,503 habitantes Mujeres: 9,108 Hombre: 8,395 Habitantes que hablan lengua indígena: 26.36% Otomí: 98.6% Náhuatl: 0.9% Personas con Discapacidad: 6.0% (1,050 habitantes) Tiempo hasta el CRIR Huehuetla: 1:30 horas aprox.	Población: 17,699 habitantes Mujeres: 8,962 Hombre: 8,735 Habitantes que hablan lengua indígena: 29.74% Otomí sierra, Otomí Valle del mezquital y Tepehua Personas con Discapacidad: 7.1% (1,050 habitantes) Tiempo hasta el CRIR Huehuetla: 50 minutos aprox.	Mujeres: 9,108 Hombre: 8,395 Habitantes que hablan lengua indígena: 26.36% Otomí: 98.6% Náhuatl: 0.9% Personas con Discapacidad: 6.0% (1,050 habitantes) Tiempo hasta el CRIR Huehuetla: 1:50 horas aprox.
Resumen del contexto de los municipios que se benefician con los servicios que ofrece el CRIRH (Elaboración propia, a partir de datos de INEGI, 2020).			

El CRIRH, ha traído beneficios a la población de la región Otomí Tepehua y a entidades como Puebla y Veracruz, debido a que ofrecen una atención especializada para diferentes discapacidades, motivo por el cual, su ubicación fue planeada estratégicamente, ya que es accesible el transporte para llegar hasta allí.

La importancia de este Centro de Rehabilitación radica en que, hay personas que tienen familiares con alguna discapacidad, y años atrás no podían recibir algún tratamiento debido a que el costo de las consultas es entre los \$500 a \$1,500 pesos; además de que tenían que viajar a la ciudad porque en la localidad no había este tipo de servicios, y esto implica gasto económico de transporte, comida, el costo de la consulta y del tratamiento que debe tomar el paciente.

En este sentido, hay escritores que mencionan la importancia del CRIR en Huehuetla, por ejemplo, el autor Juan Manuel Aguirre hace una reseña en el periódico “El sol de Tulancingo” donde recalca los beneficios económicos y de salud que ha traído a los pobladores, no solo de la localidad sino de la Región Otomí Tepehua.

Menciona “Años atrás, muchos padres de familia que tenían un hijo o familiar con alguna discapacidad, les era prácticamente difícil contar con una atención especializada, ya que estos centros solo se encontraban centralizados en la capital del estado. Ante ello, no solo tenían que viajar durante muchas horas, sino que su economía no les permitía trasladarse hasta dichos puntos. Actualmente, este CRIRH cuenta con la tecnología necesaria y con un personal médico y de enfermería de gran calidad”. (Aguirre, 2018)

MISIÓN DE CRIRH

Ser la institución líder en el diagnóstico, tratamiento y prevención de la discapacidad, generadora de recursos humanos y de la investigación científica nacional e internacional en rehabilitación con la finalidad de satisfacer la demanda y problemática de la discapacidad (Desarrollo Integral de la Familia 2014).

VISIÓN DE CRIRH

Brindar atención médica de rehabilitación a los pacientes con discapacidad en forma parcial o permanente que acuden al CRIRH, con profesionalismo, calidad, calidez, equidad y eficiencia, para reintegrarse a sus actividades sociales, laborales, recreativas y educativas a través de acciones factibles de realizar de bajo costo y alto impacto social (Desarrollo Integral de la Familia 2014).

En el apartado de anexos se agrega el organigrama (ANEXO 1) de la institución, que permite observar la estructura que tiene la organización y muestra los integrantes de una institución que trabaja en conjunto para cumplir los objetivos de la misma. este se conforma de personal capacitado para llevar a cabo cada uno de los servicios que se ofrecen, entre los cuales se encuentran:

Un doctor, que brinda servicios médicos en general, hace las valoraciones a los pacientes que asisten por primera vez al CRIRH para evaluar la salud física o mental del paciente y da como resultado la orden de terapias que debe recibir el paciente. Además de ser el director administrativo del CRIRH, lleva a cabo procesos de organización, administración, gestión, control de personal, liderazgo, etcétera; con el fin de alcanzar un buen funcionamiento de la institución.

Una licenciada en enfermería, se encarga de recibir a los pacientes cuando llegan a recibir terapias, hace la toma de signos vitales (toma de presión arterial, estatura y peso), además de que se encarga de agendar algunas citas para las terapias que reciben los pacientes.

Una psicóloga, quien brinda tratamiento psicoterapéutico a personas que padecen de algún problema de ansiedad, depresión, problemas de conducta, o algún padecimiento derivado de accidentes que afectaron de manera física y mental a los pacientes. Se encarga de la evaluación y diagnóstico de las alteraciones del desarrollo con el fin de trabajar en las diferentes áreas de rehabilitación, así mismo

busca promover y mejorar el funcionamiento psicológico normal, para la toma de decisiones, resolución de conflictos y modificación de conductas no deseadas.

Una licenciada en intervención educativa que atiende terapia de lenguaje que se encarga de la evaluación, diagnóstico y tratamiento de las alteraciones en voz, audición, habla, lenguaje, aprendizaje y los aspectos de la motricidad oral que afectan durante el desarrollo del niño.

Un licenciado en intervención educativa que atiende terapia ocupacional, la cual consiste en el cuidado, trabajo y juego para incrementar la independencia funcional, aumentar el desarrollo y prevenir la incapacidad, incluyendo la adaptación de tareas para alcanzar la máxima independencia y para aumentar la calidad de vida; estimulación temprana donde se aplican técnicas y actividades durante la primera infancia, con el objetivo de apoyar el máximo desarrollo de las capacidades físicas, intelectuales y sociales de las niñas y niños; terapia de snoezelen que es un lugar lleno de luces, aromas, texturas y sonidos diferentes en donde se estimula el cerebro a través de los sentidos: visión, tacto, olfato y audición en conjunto que permite al individuo conectarse con el mundo que lo rodea, organizarse y desarrollarse de acuerdo a sus sentidos.

La palabra "snoezelen" proviene de la combinación de los términos holandeses "snuffelen" (oler) y "doezelen" (dormitar), refiriéndose a una actividad relajante que estimula los sentidos y promueve sensaciones de calma.

También hay dos licenciados en terapia física que atienden a personas que generalmente tienen un padecimiento motor causado por accidentes (por ejemplo, una ruptura de hueso, fractura de columna, parálisis facial, etc.); aplicando agua, calor, sonido, electricidad, luz y mecánicos para curar o mejorar una condición patológica del sistema neurológico, óseo y muscular.

Una licenciada en trabajo social que atiende a los pacientes para realizar estudios socioeconómicos y valora el costo de cada una de las terapias que recibirá el

paciente, además de ayudar a los pacientes y a las familias en la reducción de costos en cuanto a los medios de transporte, brindándoles en casos especiales, credenciales nacionales para personas con discapacidad.

Una licenciada en administración, quien genera información estadística y lleva a cabo el manejo de personal, además de ser contacto directo con la institución de Centro de Rehabilitación Integral del Estado de Hidalgo.

Una licenciada en contaduría, que se encarga principalmente de hacer el cobro de las terapias a los pacientes que asisten, además de hacer movimientos estadísticos en el Sistema de CRIRH.

En el área de control las actividades que realizan son la estadística de los pacientes atendidos cada mes, se lleva a cabo el manejo y archivo de expedientes, se realizan oficios necesarios para el manejo del personal, entre otras actividades administrativas.

En cada área se deben realizar diversas actividades en el campo de la administración, por ejemplo el manejo de expedientes y la actualización constante de los mismos, y al estar en contacto directo se observó que la mayoría de estas actividades diarias se posponen hasta casi un mes.

Esto tiene un efecto negativo en cuanto a la productividad y organización, debido a que, cada mes se maneja estadística para saber cuántas terapias fueron otorgadas, y los terapeutas, al no actualizar sus expedientes, no entregan la estadística el día acordado o el vaciado de información sobre los pacientes no se hace correctamente.

Además, cuentan con personal de limpieza y vigilancia encargados de tener la institución presentable, sana y segura para los pacientes que acuden al centro y el personal que labora aquí.

Los trabajadores de esta institución conviven por lo menos una vez a lo largo del día, se trabajan 5 días hábiles a la semana (de lunes a viernes) en un horario de

07:00 am a las 16:00 horas del día. En el área de recepción es donde conviven la mayor parte del tiempo los trabajadores y los pacientes, ya que las citas se van agendando y recibiendo en este espacio. Algunos trabajadores saludan a los pacientes que van llegando con un “buenos días” o “buenas tardes”, y se van al área de espera para recibir sus terapias.

En términos de infraestructura, el edificio cuenta con los servicios de agua potable, drenaje, luz, aire acondicionado, sistemas computacionales (CPU`s, monitores, impresoras, equipo biométrico) equipamiento y material para la realización efectiva de las terapias, etcétera.

Así mismo cuentan con un área especial para cada tipo de terapia, con un escritorio, sillas, mesas, camillas, sillas de ruedas, equipos de cómputo e insumos adecuados para cada tipo de terapia; existen dos áreas de espera, son espacios que buscan la comodidad de todos los usuarios, con mobiliario adaptado, señalización clara y medidas de accesibilidad para personas con movilidad reducida, familias o niños. También hay servicio sanitario, para hombres y mujeres, cuentan con un lavamanos y jabón.

Los servicios disponibles tienen un costo, dependiendo de los niveles de atención 1, 2 o 3 (estos niveles son aplicados de acuerdo a los resultados del estudio socioeconómico de cada paciente); los cuales se plasman en una tabla de contenido que se muestra en el apartado de anexos (ANEXO 2). Esta tabla le sirve al encargado de trabajo social para determinar el estado en que se encuentra el paciente, en términos de economía, para financiar su proceso de terapia y así determinar el costo que estas tendrán.

Los nuevos usuarios, deben acudir a las instalaciones del CRIRH a solicitar una cita (en caso de menores de edad deberán presentarse con una persona adulta). Las citas son otorgadas entre los 2 y 5 días hábiles, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de atención para la consulta. Sólo se otorga atención de manera inmediata de acuerdo a la gravedad del caso. Y en caso de que los

pacientes lleguen tarde se les agendará la cita y tienen una tolerancia de 15 minutos únicamente.

La valoración y primera consulta general tiene un costo aproximado de \$200 pesos, únicamente la primera vez que asiste al CRIRH. Son susceptibles de este beneficio las personas de escasos recursos con una situación que limite su desarrollo emocional, familiar y social.

Los documentos que deben presentar para acceder a los servicios del CRIRH son los siguientes: Copia de CURP del paciente, acta de nacimiento de paciente, comprobante de domicilio de paciente/familiar o tutor y credencial de Elector del paciente, familiar o tutor. Las terapias, en promedio tienen una duración aproximada de media hora y los encargados de área deben realizar actualizaciones en los expedientes para reconocer el avance y resultados positivos o negativos de las sesiones.

La experiencia de cada paciente al presentarse al CRIRH es distinta, ya que esta comienza desde que llegan a la instalación, con el primer contacto que es la persona que está en recepción. El personal de recepción debe saludar amable y cordialmente, tomar sus datos personales y confirmar información referente al servicio que recibirá e informar con claridad sobre el proceso a seguir, incluyendo la ubicación de la sala de espera o consulta de primera vez.

Todo este proceso debe estar guiado por un trato respetuoso, humano, eficiente y con comunicación clara, que permita al paciente sentirse seguro y bien atendido desde su llegada.

En resumen, la experiencia del paciente en la institución comprende un proceso integral de atención personalizada, información efectiva y acompañamiento constante para reducir la ansiedad y mejorar su bienestar general.

Sin embargo, si existe una experiencia deficiente en el trato al paciente puede afectar tanto a la salud del usuario como a la calidad del servicio de la institución.

Los pacientes que experimentan un trato inadecuado pierden confianza en el sistema de salud, conlleva riesgos en el bienestar emocional y problemas en la confianza hacia la institución, por lo que es prioritario garantizar atención profesional, humana y segura en todo momento.

1.2 Administración educativa

El papel que debe desempeñar un administrador educativo, según el autor Martínez, es que en resumen, debe saber diagnosticar, diseñar y elaborar una planificación, instrumentarla y evaluarla para generar un sistema eficiente y eficaz para la mejora y transformación de su entorno social. Menciona que:

“Las competencias principales de un administrador educativo son la capacidad de adaptación al cambio, la eficiencia en el uso de los recursos, liderazgo, favorece al logro de los objetivos institucionales, toma de decisiones efectiva y la capacidad de sostener buenas relaciones humanas con los integrantes de una institución. (Martinez, 2012)

Según la página oficial de la Universidad Pedagógica Nacional:

“El objetivo de la Licenciatura en Administración Educativa es formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que habilite a los egresados en la selección, análisis y utilización de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional”. El profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión educativa egresado de la UPN será capaz de:

- Conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas;

- Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas;
- Proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo (UPN-Hidalgo, plataforma virtual).

Los fundamentos de la administración que fueron parte de la plantilla curricular en la carrera de Administración Educativa, permite entender que esta es una disciplina que aplica sus principios y funciones para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de los que se disponen, ya sean humanos, financieros o materiales, en instituciones públicas o privadas con el fin de que sus procesos se realicen de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de calidad, asegurando ambientes óptimos para el desarrollo de la organización.

Las funciones de la administración educativa buscan asegurar que la institución funcione correctamente y que se dé un entorno propicio para el aprendizaje y la enseñanza.

Según Henry Fayol en su libro sobre Administración industrial y general menciona que, “las dimensiones de la administración se centran en el proceso administrativo, que él definió como el conjunto de funciones que debe realizar la administración para alcanzar sus objetivos. Las principales dimensiones o funciones administrativas según Fayol son cinco:

- Planear (Previsión): Consiste en definir metas, anticipar el futuro y trazar un programa de acción para alcanzar los objetivos de la organización.
- Organizar: Construir la estructura material y social de la empresa, asignando recursos y responsabilidades.
- Dirigir: Guiar, liderar y orientar al personal para que cumpla con sus tareas.

- Coordinar: Armonizar y ligar todas las actividades y esfuerzos colectivos para que funcionen en conjunto.
- Controlar: Verificar que las actividades se realicen conforme a lo planeado y corregir desviaciones.

Estas dimensiones conforman el primer modelo de proceso administrativo y son consideradas la base para la administración moderna. (Fayol, 1916)

Además, Fayol propuso 14 principios que guían la administración eficaz, entre ellos la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

En síntesis, para Fayol la administración se manifiesta en un proceso sistemático con dimensiones claramente definidas que abarcan desde la planificación hasta el control, con principios que respaldan la estructura y funcionamiento organizacional.

En este sentido, en la planificación se establecen metas y objetivos y se asignan los recursos necesarios para alcanzarlos. La organización se refiere a la asignación de roles y responsabilidades a cada miembro de la institución. La dirección permite supervisar y coordinar las actividades, lleva al mando el liderazgo y la motivación de su personal para el logro de objetivos comunes y el control es el monitoreo o evaluación del desempeño institucional, permite la implementación de sistemas para evaluar la calidad de la organización y la toma de decisiones efectiva.

Las dimensiones de la administración son categorías o enfoques que ayudan a entender y organizar el proceso administrativo. Generalmente, se reconocen varias dimensiones clave en la administración, que pueden variar según el contexto, pero comúnmente incluyen la dimensión organizativa, la dimensión administrativa, la dimensión estratégica, y la dimensión tecnológica, entre otras.

1.3 Diagnóstico

El principal elemento en la realización de cualquier proyecto de investigación o intervención es el diagnóstico. Su importancia radica en que debemos conocer la situación actual de la institución en cuestión, ya sea en términos de organización, administración, control, dirección, planeación, en el ámbito económico, cultural, político y de infraestructura, etcétera.

Mediante este, conocemos las necesidades o problemáticas que yacen dentro de la institución para después proponer alguna estrategia que pueda dar solución a la o las problemáticas de mayor peso, siempre que se encuentren dentro de las capacidades y alcances como administrador educativo. El autor Emmanuel lista menciona que:

“Cualquier proceso de mejora requiere en primer lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar. La etapa de diagnóstico es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora.

El diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido y foco. No se puede mejorar todo al mismo tiempo. Por eso, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar cada vez y aporta información para entender las causas del mismo. Un proyecto de mejora debe apuntar directamente a las

causas de los problemas y no a otros factores”. (Lista, El diagnóstico institucional, 2015)

En resumen, un diagnóstico es una herramienta clave para entender la realidad de una organización y guiar su desarrollo y mejora continua de manera sistemática y fundamentada. Esto proporciona una base clara y objetiva para la toma de decisiones, la planificación estratégica y la formulación de planes de mejora que respondan eficazmente a las necesidades detectadas.

1.3.1 Diagnóstico institucional

Un diagnóstico institucional es un proceso sistemático de análisis y evaluación del contexto interno y externo de una institución, tanto pública como privada. Tiene como objetivo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como los problemas o situaciones conflictivas que afectan el desempeño de la organización. Este análisis permite entender la realidad institucional para diseñar planes de acción concretos que mejoren su funcionamiento y faciliten el logro de sus objetivos.

“El diagnóstico institucional debe ayudar a distinguir lo que no funciona, como debería hacerlo y a elegir a qué aproximarse, lo cual es fundamental para planificar y tomar decisiones. Ya que no se puede mejorar todo al mismo tiempo, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar y aporta información para conocer y comprender las causas del mismo” (Lista, El diagnóstico institucional, 2015).

Mediante la aplicación de las entrevistas que conforman el ANEXO 3 de este trabajo, se puede dar cuenta de diversas problemáticas y áreas de oportunidad para mejorar que se encuentran en el CRIRH, tanto la entrevista dirigida al director como para el área de control, ya que muestran datos relevantes que permiten hacer hincapié de qué se necesita intervenir en diversas situaciones, por ejemplo en la gestión sin respuesta de capacitaciones al personal, la experiencia positiva o

negativa de cada paciente al ingresar a la institución, la falta de personal operativo para la planeación o ejecución de actividades administrativas, entre otras.

Para acortar y hacer más específicos los problemas y necesidades que yacen ahí, es necesaria la utilización de herramientas para el análisis de la información. Tal como es el cuadro que se encuentra en el apartado de anexos (ANEXO 4), el cual le sirve al investigador para analizar los datos que se obtienen a partir de las entrevistas realizadas. Funciona como sintetizador para conocer cuáles son los problemas en específico y saber el campo de la administración en el que se clasifica.

Considerando esto, se pueden visualizar problemas y áreas para mejorar, tales como en el área de organización, planeación, dirección y control, que son los cuatro pilares que conforman la administración. Esto permite hacer la jerarquización de los mismos para saber cuál es la situación que más repercute en la institución para darle una solución.

La realidad que se vive en el Centro de Rehabilitación Integral del municipio de Huehuetla, de acuerdo a la información obtenida a partir de la observación, es deficiente en relación a las características que debe tener una institución y organización de calidad.

En general, cada uno de los trabajadores se comporta de diferente manera y tienen diversos grupos de amistades, pero en ocasiones no suelen convivir con todos debido a situaciones personales o profesionales que quedan sin resolver. Todo esto suele ser discutido en charlas abiertas que llegan a ser escuchadas por los pacientes que están en la sala de espera, llegan a observar que hay problemas entre los compañeros de la institución y se sienten incómodos, ya que no es un comportamiento adecuado.

La ausencia de comunicación laboral tiene múltiples consecuencias negativas en la organización, impactando desde la productividad hasta la salud mental de los

empleados, ya que no conviven de manera sana ni pacífica entre ellos, por lo que se deterioran las relaciones entre colegas y directivos, genera desinterés en contribuir activamente con los miembros de la organización y afecta la imagen de la institución.

Las observaciones fueron analizadas a base de un diario de campo, que compone el ANEXO 6, además de llevar a cabo diálogos espontáneos con los trabajadores del CRIRH. Obteniendo datos como la falta de compromiso y responsabilidad de los empleados al atender a los pacientes, dejándolos solos o con personal que aún no está capacitado. Otro ejemplo sería la aplicación de las encuestas para la satisfacción, que no fueron aplicadas correctamente ya que las llenaban los mismos trabajadores de la institución con datos inventados o se aplican esporádicamente. Otro claro ejemplo es la falta de actualización en los expedientes, debido a que solo se realiza la terapia, pero no se muestran por escrito las actividades que se realizaron en la fecha y hora acordadas ni la evolución que van teniendo los pacientes.

De igual manera, las entrevistas, la observación en el campo y mediante el diálogo ocasional que se fueron dando día con día con los trabajadores del CRIRH, son de ayuda para el diseño y elaboración del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Dificultades y Amenazas (FODA).

Según la Tesis de maestría del autor Manzano y Christy, mencionan que “el análisis FODA, fue inventado en la década de 1960 Albert Humphrey quien, menciona que es un tipo de diagrama ampliamente utilizado en entornos empresariales y educativos para explorar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una situación determinada”. (Manzano, 2015)

El FODA es una herramienta de investigación que permite identificar con mayor claridad los factores tanto internos (Fortalezas y Debilidades) como externos (Oportunidades y Amenazas) de la institución donde nos encontramos inmersos. Además de que, da la oportunidad para la toma de decisiones efectiva sobre, cuál

es la problemática de mayor impacto negativo hacia la institución que se debería atender.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Amplia cobertura a los municipios vecinos • Variedad de servicios • Personal capacitado para brindar los servicios • Equipo con experiencia. • Equipamiento necesario para la realización de terapias	• Capacitación sobre la importancia de la calidad del servicio y atención al paciente. • Elaboración de material de difusión del CRIRH.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Servicio al paciente • Falta de propaganda • Falta de páginas web sobre el CRIRH (material de difusión)	• Abandono de los pacientes por diversos factores. • Insatisfacción laboral. • Crisis económica • No existe la responsabilidad compartida por parte de los empleados del CRIRH.

Analizando los resultados obtenidos mediante la realización del diagnóstico (los procesos de observación, la aplicación de entrevistas, el análisis FODA) lo que procede es seleccionar los posibles problemas o necesidades identificadas y ordenarlas de menor a mayor importancia en la jerarquización.

Dada la importancia de los problemas encontrados, el objetivo es abordar las debilidades para transformarlas en fortalezas, y aprovechar las oportunidades para mitigar las amenazas presentes.

1.3 Jerarquización

La jerarquización de los problemas le permite al investigador definir cuál problema puede ser prioritario de abordar e intervenir. Es efectivo para la toma de decisiones cuando se quiere cambiar o mejorar en algo que afecte a la organización de la institución.

Para esta actividad de jerarquización de problemas se utiliza el método ABCDE, el cual implica la creación de una lista de problemas encontrados, asignando una letra (A, B, C, D o E) según su importancia y urgencia, para luego abordar en orden alfabético. Las problemáticas se definen como: A (muy importantes, con consecuencias graves si no se hacen). B (importantes, con consecuencias leves). C (conviene hacerse, pero sin consecuencias significativas). D (delegables o que se pueden asignar a otros). E (eliminables, que no son necesarios).

En este caso, los problemas encontrados en la institución objeto de estudio, no pueden ser eliminables, ya que todos afectan de manera negativa a la institución, por lo que no se presenta ningún problema del tipo “E”. La siguiente lista muestra los problemas que se encuentran en el CRIRH, organizados de mayor a menor importancia según las capacidades y alcances de un administrador educativo conforme a los resultados obtenidos a partir de la observación, las encuestas y del análisis FODA son:

- A. Falta de atención adecuada al paciente del CRIRH: debido a la falta de empatía y actitud de los empleados, la mala comunicación de los compañeros de trabajo y las relaciones interpersonales que se crean dentro del centro afectan la atención que reciben los beneficiarios del Centro.
- A. Los trabajadores del CRIRH nunca han recibido capacitaciones sobre la importancia de la calidad del servicio y atención al paciente: debido a que la zona es rural y la distancia hasta la ciudad es aproximadamente de 3 horas. Debido a esto los cursos de actualización y capacitación que reciben los trabajadores son nulos y no les han otorgado esta capacitación, a pesar de que tiempo atrás ya la habían gestionado, pero nunca hubo respuesta.
- A. Actitud negativa y falta de empatía por parte del personal: hay ocasiones en que los empleados no se dirigen de manera empática con los pacientes o que constantemente se les observa con una actitud que puede ser incómoda para las demás personas que lo observan (discusiones entre compañeros de trabajo).
- B. Falta de comunicación intralaboral asertiva para la realización del trabajo en equipo: en el Centro existen relaciones laborales que no son bien vistas por la población que acude al centro, existen desacuerdos sin resolver y no hay una responsabilidad compartida.
- B. No hay personal operativo para la planeación y ejecución de actividades administrativas ya que, la planeación de actividades está a cargo del director solamente.
- C. Pocos insumos en equipo técnico y médico: falta de equipo para llevar con más eficiencia el tratamiento que reciben los pacientes.
- C. Baja y depuración de expedientes: una gran cantidad de expedientes han sido dados de alta por abandono en las diversas áreas de terapias y muy pocas por mejoría.

D. Falta de difusión sobre el CRIRH y la función que desempeña en la sociedad: solamente hay una página de Facebook realizada, aunque con muy poca o nula actualización, además de que solo existe un tipo de material impreso (tríptico institucional).

D. Deterioro de la infraestructura: paredes partidas y entrada de agua por las lluvias o fenómenos naturales, lo que ocasiona inundación o en ocasiones la falta de limpieza en el área de recepción.

Haciendo uso de la indagación mediante diversos autores como Izquierdo y Anastasio se llega a la conclusión de que la mayoría de los problemas antes mencionados pueden tener como causa el trato que se le da al cliente o la calidad del servicio otorgado. Ya que, como mencionan, “los servicios públicos son considerados bienes públicos, es decir son de importancia para la sociedad, usuarios y empresas, los servicios son el fin de la gestión pública y deben ser proveídos con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos” (J.R. Izquierdo. C.A. Anastasio. 2021).

Siendo así, es pertinente mencionar que CRIRH es una institución financiada por el Sistema Nacional Desarrollo Integral de la Familia (DIF), por lo que es un servicio considerado como “público”.

Por tal motivo, la razón por la cual se concluye que la implementación de una capacitación, dirigida al personal del CRIRH, sobre la calidad del servicio y atención al paciente, es la de mayor importancia esto debido a que, si se alcanza a satisfacer las necesidades del usuario la institución podría lograr beneficios propios y llegar a reducir otros problemas que pueden derivarse de este.

Por ende, el problema de mayor importancia, según los resultados obtenidos del diagnóstico institucional realizado en el CRIRH es sobre la calidad de atención al paciente que gira en torno a la productividad del Centro, la cual puede ser afectada por diversos factores y llegar a tener consecuencias permanentes dentro

de la organización, ocasionando una baja o nula productividad de la institución, pues tiene un impacto profundo en la motivación, las actitudes y la satisfacción de los empleados y del usuario a nivel individual.

1.4 Planteamiento del problema

La satisfacción de las necesidades de cada uno de los usuarios de un servicio, contribuye a la mejora del rendimiento y la productividad de una institución, el trato que se le da al paciente puede ser clave para que sigan asistiendo a la institución.

“Hasta ahora la evolución de la administración pública ha girado en base a la eficiencia de la gestión, la orientación se ha basado en el ahorro de costos y maximización de resultados, y se ha dejado de lado el aspecto cualitativo que implica la sensación de calidad de servicio y por ende la de satisfacción de las necesidades del paciente, descuidando en gran parte las escalas para medir la satisfacción de los usuarios en función de la calidad de los servicios” (J.R. Izquierdo. C.A. Anastasio. 2021).

La falta de calidad de atención al paciente del Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla puede tener diversas causas y consecuencias que afectan a productividad, ocasionando que los usuarios ya no quieran asistir a sus terapias o que tengan mala imagen de la función que desempeña el CRIRH y el papel que juega en la sociedad. Debido a esto, no ha tenido la suficiente difusión en los cuatro municipios que conforman la región: Huehuetla, Tenango de Doria, San Bartolo Tutotepec y Agua Blanca de Iturbide.

La calidad de atención al paciente es un aspecto fundamental en el sector salud, ya que tiene un impacto directo en el bienestar y la salud de los ciudadanos. Su importancia radica en que el servicio y atención otorgada fomenta la mejora continua a través de la retroalimentación de los pacientes y la implementación de prácticas basadas en evidencia. La atención al paciente asegura que los usuarios

reciban el tratamiento adecuado, evitando errores médicos y promoviendo un ambiente seguro y de confianza.

A pesar de su importancia, existen desafíos como la accesibilidad limitada y el financiamiento insuficiente. Para superarlos, es crucial la colaboración entre gobiernos, instituciones de salud y pacientes, así como la implementación de políticas que fomenten la mejora continua y la innovación. Además, la gestión de la calidad requiere un cambio cultural en las organizaciones, involucrando a todos los actores para satisfacer las necesidades y preferencias de los pacientes.

Para tener más claras las causas y consecuencias que trae consigo el problema de la calidad de atención al paciente del CRIRH, se presenta en el apartado de anexos (ANEXO 5) el “árbol del problema”, el cual permite, según Hernández, “generar de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento” (Hernández, 2015).

El gráfico presentado tiene una modificación simple que permite un mejor entendimiento de las causas y consecuencias del problema, la idea es la misma, pero este comienza desde arriba, ubicando primero el tema del problema a abordar para después identificar las causas que lo generan y al final las consecuencias se desencadenan de estas.

Este enfoque en cascada facilita visualizar en una secuencia clara y ordenada cómo las causas se encadenan hasta producir el problema, y cómo éste a su vez genera efectos en distintos ámbitos.

La tarea de conseguir la satisfacción de las necesidades del paciente no tiene que ver solamente con el líder de esa institución sino con todos los integrantes que lo conforman, porque, no significa que habiendo un liderazgo considerado como “adecuado” dejarán de existir conflictos entre compañeros o problemas en la

institución, es decir, la calidad del servicio no solo tiene que ver con la persona que dirige la organización sino con todos sus integrantes, ya que deben convivir todos los días y son ellos mismos quienes otorgan la atención al paciente.

Iniciando el diseño del árbol de problemas, se ubica primero el tema o pregunta de investigación, el cual es “La calidad de atención al paciente en el CRIRH”, denotando principalmente las causas del problema como: la falta de capacitaciones a los trabajadores del Centro, la falta de compromiso y sensibilización por parte del personal, la falta de comunicación intralaboral ocasionado por el uso de lenguaje altisonante entre ellos.

Todo lo anterior, puede tener consecuencias negativas como: la disminución de la productividad institucional, la desmotivación laboral, la insatisfacción de las necesidades del paciente, en la experiencia deficiente que tienen los pacientes al recibir ciertos servicios, la falta o nula difusión del Centro, y el incumplimiento de los objetivos, misión, visión y objetivos del CRIRH, entre otros.

Así mismo, una atención deficiente puede generar desconfianza en los pacientes hacia los sistemas de salud, afectando negativamente su percepción y su disposición a buscar atención médica en el futuro. La baja calidad de la atención obstaculiza el logro de la cobertura a toda la región, ya que los pacientes pueden evitar buscar atención debido a la desconfianza.

En resumen, la mala experiencia en el trato al paciente conlleva riesgos para la salud, aumento de costos, deterioro del bienestar emocional y problemas en la confianza hacia las instituciones de salud, por lo que es prioritario garantizar atención profesional, humana y segura en todo momento. La falta de atención al paciente no solo perjudica la salud individual sino que afecta el sistema de salud en general, por lo que es fundamental la implementación de prácticas seguras y humanas en la atención médica.

1.5 Objetivos

Los objetivos tienen la finalidad de describir de manera clara y precisa los resultados esperados a partir de la realización y ejecución de este proyecto. Los objetivos específicos sirven como una guía sobre las acciones a seguir para lograr el objetivo general de este proyecto de intervención.

1.6 Objetivo general

- Impulsar el desarrollo de la calidad de la atención al paciente del Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla a través de la capacitación con el fin de alcanzar un nivel de eficacia y eficiencia adecuado para el aumento de la productividad institucional.

1.7 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de satisfacción de los pacientes mediante encuestas de satisfacción sobre la calidad de la atención recibida.
- Determinar de qué manera la calidad de atención al paciente influye en la productividad del Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla.
- Proponer estrategias para la implementación de una capacitación sobre la calidad del servicio y atención al paciente, dirigida al personal del CRIRH.

1.8 Justificación

La relación entre la administración educativa y la atención al paciente es fundamental para crear un entorno favorable y satisfactorio en las instituciones. A continuación, se detalla cómo estas dos áreas se interrelacionan:

La administración educativa se encarga de la gestión de los centros educativos, incluyendo la planificación, organización, dirección y control de los recursos

humanos, académicos y tecnológicos. Su objetivo es asegurar que las instituciones funcionen de manera eficiente y efectiva.

El servicio y atención al paciente se centra en brindar apoyo y recursos para crear un ambiente de trabajo positivo y enriquecedor. Esto incluye proporcionar asistencia personalizada, garantizar accesibilidad, promover la comunicación entre compañeros.

La administración educativa es responsable de asignar y gestionar los recursos necesarios para ofrecer un buen servicio a los usuarios, esto incluye tecnología, personal capacitado e infraestructura adecuada. La administración educativa debe planificar estratégicamente cómo implementar y mejorar el servicio al paciente. Esto implica identificar necesidades, establecer objetivos y desarrollar políticas que apoyen la experiencia del paciente, además, el administrador educativo debe recopilar comentarios y realizar evaluaciones continuas para mejorar el servicio y atención, ajustando las estrategias según sea necesario.

Hoy en día la calidad de los servicios que otorga cualquier tipo de empresa o institución va teniendo mayor importancia, debido a que es la razón por la cual se obtienen mayores beneficios y mayor productividad, las cuales están a cargo de los mismos trabajadores de esa institución junto con el líder. Sobre este tema hay autores que mencionan la importancia de la calidad del servicio.

En relación a esto, el autor Kaarl Albretch menciona que “es importante destacar que cuando en una organización se ofrece un servicio que se considera de calidad, debe lograr su fin: satisfacer las necesidades de los clientes, en el presente y en el futuro, además es la percepción que tiene el cliente sobre la experiencia que ofrece la institución” (Albretch, 1991).

La calidad de los servicios se considera eficiente cuando los resultados superan a las expectativas que tenía el usuario previamente al usar el servicio. Esta calidad

es crucial para generar confianza, fidelidad y una buena reputación de la institución.

Las entrevistas realizadas permiten conocer que, en realidad sí existe el problema o necesidad de mejorar la atención al paciente, por tal motivo es necesario hacer una capacitación que se dirija a los trabajadores del CRIRH que permita lograr la mejora de la calidad del servicio que se ofrece y la atención brindada a los usuarios. A través de un diálogo con el director, menciona que la institución siempre estará interesada en generar conocimiento que mejore las prácticas de la institución, para lo cual este proyecto tendría capacidad a apertura para llevar a acabo una capacitación sobre la atención al paciente.

Promover una mejor atención al usuario ayudará a la institución y a sus integrantes en la colaboración y el trabajo en equipo, los compañeros de trabajo pueden desarrollar valores como la empatía y la responsabilidad compartida.

Que los trabajadores estén conscientes de la importancia de otorgar una atención de calidad y humanizada será fundamental para el éxito a corto y largo plazo de la institución, ya que contribuye en la retención de los pacientes que necesitan de la rehabilitación, ya sea de manera temporal o permanente, además mejora el rendimiento y la productividad de bienes, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, y promueve la salud y el bienestar de los usuarios. Así mismo, es un factor clave para difundir el rol que cumple el CRIRH en la sociedad, así como para construir una imagen positiva de la misma institución.

Para lograr la sensibilización de los trabajadores y de la comunidad que acude al CRIRH será fundamental generar conciencia sobre diversas problemáticas sociales, económicas y culturales. La sensibilización permite que las personas comprendan los problemas que afectan a otros y los motiva a cambiar actitudes y comportamientos. Esto puede generar una mayor empatía y acción para enfrentar problemas como la desigualdad de oportunidades y derechos.

Para lograr entender la raíz de la problemática dentro de la institución, se presenta en el apartado de anexos el diseño de entrevistas semiestructuradas dirigidas al director de la institución, a los terapeutas de las diferentes áreas y a los beneficiarios, con el fin de conocer las causas y efectos del problema y saber cómo ha afectado la permanencia de los usuarios en la asistencia a sus terapias (ANEXO 8).

Capítulo 2. Atención al usuario en el Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla

El trato que reciben los pacientes desde el instante en que ingresan a un centro de rehabilitación, durante el tiempo que están recibiendo sus terapias y hasta el momento en que se despiden, forma la base de toda la experiencia que llevan consigo a sus hogares. Esta experiencia es crucial, ya que influye directamente en la capacidad de difusión de los usuarios sobre el centro y en la decisión de los pacientes de regresar en el futuro en caso de necesitarlo.

Es importante conceptualizar el término de paciente y usuario y conocer sus diferencias ya que se menciona de manera constante en el documento. Un paciente, según la Organización Mundial de la Salud “es aquella persona que es examinada médicamente o al que se administra un tratamiento” (OMS, 2025)

El usuario de un servicio, según la Real Academia Española “es aquella persona que hace uso de algo, ya sea de manera ocasional o habitual y puede variar según su contexto.

Entendiendo lo anterior, un paciente es quien presenta una condición de salud específica que requiere atención médica o tratamiento, mientras que el usuario incluye a todas las personas que interactúan con servicios de salud, ya sea para prevención, información, o uso de herramientas y programas de salud, sin necesariamente tener una condición o requerir tratamiento médico directo.

“La Organización Mundial de la Salud (OMS) es el organismo de las Naciones Unidas fundada en 1948 que pone en contacto a naciones, asociados y personas a fin de promover la salud, preservar la seguridad mundial y servir a las poblaciones vulnerables, de modo que todo el mundo, allá donde esté, pueda alcanzar el más alto nivel posible de salud”. (OMS, 2025)

La recomendación de la OMS sobre la atención centrada en el paciente es, en resumen, tratar a las personas con dignidad y respeto, involucrándose en todas las decisiones sobre su salud:

“Los Estados Miembros en la Asamblea Mundial de la Salud en mayo de 2016, en el Marco de la OMS sobre Servicios de Salud Integrados Centrados en las Personas (IPCHS, por sus siglas en inglés) es un llamado a un cambio fundamental en la forma en que se financian, gestionan y prestan los servicios de salud.

“La visión del Marco sobre servicios de salud integrados están centrados en las personas, es un futuro en el que todas las personas tengan igual acceso a servicios de salud de calidad, que se produzcan a manera que satisfagan las necesidades de su curso de vida y respeten sus preferencias, estén coordinados en todo el proceso continuo de atención y sean integrales, seguros, eficaces, oportunos, eficientes y aceptables, y todos los cuidadores estén motivados y capacitados para operar en un entorno de apoyo.

La OMS recomienda cinco estrategias entrelazadas que deben implementarse para lograr esta visión:

- Involucrar y empoderar a las personas y comunidades;
- Fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas;
- Reorientar el modelo de atención;

- Servicios de coordinación dentro y entre sectores;
- Creando un entorno propicio

Este enfoque busca ir más allá de la enfermedad para considerar las necesidades físicas, emocionales, sociales y espirituales del paciente, fomentando una toma de decisiones compartida y una relación de confianza”. (OMS, 2025)

En lo que respecta a la interacción del personal con los pacientes, es esencial que cada miembro del equipo esté plenamente consciente de la importancia de ofrecer una atención digna, fundamentada en valores morales básicos. Esto implica que los pacientes deben sentir que cada trabajador está genuinamente disponible para satisfacer sus necesidades.

Analizando esto, se entiende que la atención debe caracterizarse por ser cordial, respetuosa y amable, lo cual no solo mejora la experiencia del paciente, sino que también contribuye a establecer una relación de confianza y empatía. Es decir, la calidad del trato recibido puede influir significativamente en la satisfacción del paciente y, por ende, en su decisión de recomendar el centro a otros que necesitan de un servicio de rehabilitación o de regresar para recibir más tratamientos.

Un enfoque centrado en el paciente, donde se prioriza su bienestar y se le brinda un servicio y atención de calidad, puede marcar la diferencia entre una experiencia positiva y una negativa. En definitiva, el compromiso del personal con una atención ética y moralmente humanizada beneficia a los pacientes y también fortalece la reputación y sostenibilidad de la institución.

La calidad de las instituciones tiene un lugar en la importancia dentro de la sociedad para poder lograr rentabilidad y productividad. Es por eso que, conocer los conceptos básicos de la calidad ayuda a comprender mejor sobre los

fenómenos que suceden en un contexto determinado y sobre qué aspectos hay que fortalecer.

2.1 Significado de Calidad

La calidad en la atención médica busca satisfacer tanto las necesidades de salud como las expectativas de los pacientes mediante la atención oportuna, competencia profesional, seguridad y respeto a principios éticos. La calidad es medible y puede ser mejorada continuamente para garantizar el mejor resultado posible con el mínimo riesgo y la máxima satisfacción del paciente.

Según el autor Karl Albrecht en el libro sobre la revolución del servicio, “la calidad se refiere al servicio al cliente como un valor agregado, inmaterial que influye de manera determinante en la lealtad de cliente y en la reiteración del consumo del mismo, por esa razón, sugiere la relevancia de mantener esfuerzos permanentes para optimizar su prestación” (Albretch, 1922).

Se destaca acertadamente que la calidad no solo consiste en llevar a cabo los tratamientos que sean eficaces y seguros, sino también en priorizar una atención centrada en la persona, respetuosa de sus necesidades y de sus expectativas. Sin embargo, en la práctica, los retos para implementar y medir estos estándares son complejos y requieren un compromiso institucional fuerte, así como políticas claras y capacitación constante del personal.

Partiendo de esto, el autor Pizzo menciona que “la calidad es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus usuarios y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado” (como citó López Parra M. E., 2013).

El significado de calidad debe ser visto desde un paradigma humanista, al integrar dimensiones como la equidad, la oportunidad y la eficiencia subraya que la calidad debe ser accesible para todos, sin discriminación, y lograda con el mejor uso de recursos. La inclusión del respeto ético y la competencia profesional refuerza la confianza necesaria entre pacientes y la organización.

Desde una perspectiva humanista, la calidad incluye una atención centrada en el paciente, donde se consideran sus emociones, expectativas, contexto social y cultural, no sólo su enfermedad. Esto promueve una relación médico-paciente basada en confianza, comunicación abierta y empatía. En general, esta definición es integral y práctica, proporcionando un marco claro para evaluar y mejorar la calidad de los servicios de salud en múltiples contextos.

Por su parte, Humberto Serna lo define como el tipo de servicio que “permite ganarse la lealtad de los consumidores, pues les ofrece un valor adicional más allá de su prestación básica, lo cual permite generar lealtad en los clientes. Dicho valor agregado representa un beneficio extra con el fin de incrementar su grado de aceptación, al momento de consumir el servicio o producto básico” (Serna, 1999).

Según su perspectiva, la calidad no solo implica cumplir con estándares preestablecidos, sino que también se centra en la percepción del paciente sobre el valor recibido, esto significa que:

“La evaluación de la calidad debe basarse en cómo los pacientes perciben sus experiencias y si cumplen con sus expectativas

- Valor Agregado: En su análisis, Serna menciona que un buen servicio, en este caso al paciente, no solo cumple con las expectativas básicas, sino que también ofrece un valor adicional que fomenta la lealtad del consumidor.
- Intangibilidad: Los servicios no pueden ser percibidos físicamente antes de su consumo.

- Perecedero: Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente.
- Heterogeneidad: La calidad del servicio puede variar dependiendo del personal que lo proporciona.
- Enfoque Integral: La calidad debe ser una responsabilidad compartida dentro de la organización, donde cada miembro contribuye al resultado final del servicio ofrecido al paciente.
- Mejora Continua: Serna también enfatiza la importancia de la mejora continua en los procesos de servicio, lo cual es esencial para mantener y elevar los estándares de calidad a lo largo del tiempo.
(Serna, 1999)

En resumen, Humberto Serna aborda la calidad desde una perspectiva centrada en el cliente, enfatizando su naturaleza dinámica y el papel crítico que juega en la creación de valor y satisfacción en el ámbito de productividad institucional.

A partir de las anteriores definiciones, se puede concluir que la calidad hace referencia al conjunto de características de un objeto, servicio o proceso que satisface las necesidades y expectativas del usuario. Este requisito depende de estándares establecidos por la institución o empresa que desea medir el nivel de calidad en un contexto determinado, esta puede medirse, por ejemplo, por su grado de excelencia (algo que está bien hecho o bien ejecutado, según los estándares establecidos); o por la capacidad de un producto o servicio para cumplir con su propósito y satisfacer las necesidades de quien lo utiliza.

Según lo anterior, la calidad es un concepto que se refiere a la capacidad de un objeto o servicio para satisfacer necesidades, ya sean tangibles (calidad de un producto) o intangibles (servicio) y varía según el contexto en el que se aplique como en las experiencias del paciente, siendo fundamental para el éxito de una empresa y la satisfacción del usuario.

Estos conceptos le pueden servir a la institución CRIRH como una guía fundamental para gestionar y mejorar la calidad en sus procesos, servicio y atención brindada.. Al entender que la calidad se define por el cumplimiento de características que satisfacen las expectativas del paciente, la institución puede enfocar sus esfuerzos en:

- Establecer estándares claros y medibles que definan qué significa "calidad" respecto a su contexto mencionado en el capítulo 1.
- Evaluar continuamente si la atención y servicio cumple con esos estándares y con las necesidades reales de los pacientes.
- Implementar procesos de mejora continua para alcanzar y mantener un alto nivel de excelencia.
- Asegurar que los servicios cumplan su propósito principal, lo cual fortalece la satisfacción y cumple con los objetivos, misión y visión del CRIRH.

Esto permite a la institución garantizar que sus resultados estén alineados con las expectativas de la institución pública y a que se mantenga confiable y con un trato humanizado a los pacientes. Además, facilita la toma de decisiones basadas en datos y en la experiencia del usuario, lo que contribuye a la efectividad y eficiencia organizacional.

En el libro de Humberto Cantú Delgado, sobre el desarrollo de una cultura de calidad, menciona que “las Normas ISO 9000 interpretan la calidad como la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades del consumidor”. (Delgado, 2001)

Los usuarios de un servicio tienen un valor agregado alto, ya que algunas organizaciones consideran al usuario como el recurso más importante, ya que sin ellos las instituciones no existirían. Por tal motivo se deben orientar en la satisfacción y cumplimiento de sus expectativas y necesidades, favoreciendo en la fidelidad del consumidor hacia la institución.

La gestión de calidad involucra la información, prácticas, herramientas y personas necesarias para satisfacer clientes. Un sistema de gestión de calidad organiza estos elementos para impulsar el logro de objetivos y adaptarse al cambio en las expectativas del usuario. En resumen, la calidad busca asegurar que algo funcione correctamente, cumpla con expectativas y proporcione valor a quienes lo consumen o utilizan.

2.2 La calidad de atención al paciente y usuario

La calidad de la atención que se brinda al paciente depende de los trabajadores de una institución, ya que tienen contacto directo con cada uno de los usuarios, es por ello que las capacitaciones permiten obtener, como lo dice el nombre, mayores capacidades y conocimientos a los trabajadores, y estos son de mucha importancia para lograr los objetivos de la institución y satisfacer las necesidades del paciente.

Según Blanco, la atención al cliente “Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.6).

Adecuando esta definición a una atención enfocada en los pacientes, se puede entender que la atención es un proceso que no solo se enfoca en identificar y satisfacer las necesidades de los pacientes, sino en superarlas, para generar confianza a través de interacciones positivas que impactan la percepción general del servicio o atención brindada.

Es de entender que, a partir del resultado de este primer contacto con el encargado de las áreas, el paciente se convertirá en un portavoz de la institución evaluando su experiencia y por ende emitirá un juicio de aprobación o rechazo producto de la percepción que este haya tenido al retirarse de las instalaciones del

CRIRH. Esto también tiene por consecuencia la decisión que se tome de volver, además de la comunicación positiva o negativa que se haga, que influirá en la búsqueda y atención de nuevos pacientes.

En la revista sobre la calidad del servicio al cliente del Instituto Tecnológico de Sonora menciona que “la calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla” (Instituto Tecnológico de Sonora).

Analizando lo anterior, el término de calidad de atención se entiende como un proceso que se encarga de establecer una relación con el consumidor, al poner a su disposición diferentes herramientas que procuran satisfacer sus necesidades; la calidad no debe depender solo de un área aislada, sino integrarse en toda la organización mediante políticas, normas y procedimientos claros que involucren a todas las personas del CRIRH. Esto asegura que cada empleado, independientemente de su función, entienda la importancia de su rol para satisfacer las necesidades de los pacientes y contribuir a una experiencia positiva.

Hablando en términos de salud, la calidad de atención incluye factores como seguridad (minimizar los riesgos para los pacientes, realizando un trabajo de rehabilitación eficiente), una atención y servicios accesibles adecuándose a las necesidades de los usuarios, que sea eficiente en la utilización de recursos adecuados y sin desperdiciar tiempo ni esfuerzo, además, la atención debe ser respetuosa, comprensiva, empática y humana.

Cuando se inicia una relación comercial, por ejemplo, de una empresa o fábrica, se supone que los empleados de la institución deben atender las necesidades del cliente puesto que procura que los usuarios regresen a la empresa con mayor frecuencia y con la intención de usar un servicio.

Así mismo, el paciente debe sentirse atendido en sus expectativas emocionales y físicas, mostrar avance en las terapias (dependiendo el tipo de padecimiento) y no solo cumplir con los estándares técnicos y profesionales, sino también ofrecer una experiencia positiva que considere las necesidades humanas y emocionales de las personas.

Sin embargo, para alcanzar la calidad y la productividad, el CRIRH debe contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban incentivos adecuados por su contribución. Es por eso que, para satisfacer al usuario, las organizaciones primero deben satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

De tal motivo que lograr una administración de los recursos humanos (administración de personal) adecuada es crucial, ya que al maximizar el rendimiento de los empleados se garantiza un ambiente de trabajo productivo y los empleados se pueden desarrollar profesionalmente al poner en práctica sus habilidades morales, físicas y humanas.

2.3 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos tiene el propósito de que los empleados tengan la capacidad personal y profesional para poder colaborar en el cumplimiento de los objetivos de la institución. En este sentido, la capacidad es el conocimiento para desarrollar las actividades que se le otorgan y la colaboración trata que se sientan parte de la organización para trabajar y aplicar esas capacidades en el logro de los objetivos institucionales.

Para el autor Idalberto Chiavenato “la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que promuevan el desempeño eficiente del personal. Esta debe alinearse con los objetivos de la organización, creando condiciones que permitan el desarrollo y satisfacción plena de los empleados mientras se alcanzan metas organizacionales. Este proceso implica múltiples actividades como el análisis y

descripción de cargos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, compensación, beneficios sociales, capacitación, seguridad laboral y relaciones laborales (Chiavenato I. 2011).

La administración de recursos humanos entonces, busca mantener a las personas en la organización, logrando que trabajen con una actitud positiva y den el máximo de sí mismas. Sin embargo, para lograr la motivación de los empleados se debe tener en cuenta que influyen las condiciones físicas (higiene, seguridad), sociales (religión, familia, política), administrativas (motivación y capacitación) y morales (ambiente moral y sano) que se encuentran dentro del lugar de trabajo.

Según Chiavenato en el libro sobre el Capital Humano de las Organizaciones, dice que “los Recursos Humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos” (Chiavenato, 2011), .

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera.

La administración del personal es un proceso que implica la gestión integral del talento humano, enfocándose en el desarrollo profesional, la motivación y el bienestar de los empleados, además busca optimizar las habilidades y capacidades de los trabajadores, creando un ambiente laboral positivo que fomente la productividad y el compromiso.

Este proceso no solo se limita a aspectos administrativos, sino que también incluye el desarrollo de habilidades mediante capacitaciones y el desarrollo continuo de aprendizaje; es importante fomentar un entorno donde los empleados se sientan valorados y motivados, además de alinear las capacidades del personal con los roles adecuados para optimizar procesos y evitar ineficiencias.

La administración de recursos humanos contribuye al desarrollo de una cultura organizacional positiva, promueve el aprendizaje continuo y garantiza que las personas cuenten con las herramientas y condiciones necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Esto no solo favorece el éxito empresarial, sino que también impacta positivamente en el desarrollo económico y social del entorno

Las ventajas de una buena administración del personal son el incremento en la eficiencia y calidad del trabajo, la mejora en la motivación y productividad de los empleados, la creación de un entorno organizacional favorable que favorezca la innovación y el aumento en la competitividad de cualquier institución o empresa en el mercado.

En este punto, es relevante conocer que también los empleados tienen necesidades que se deben satisfacer ya sean básicas como alimentación, vestimenta, y vivienda, lo cual se satisface mediante el trabajo al que le dedican su tiempo la mayor parte del día. Pero además existen necesidades como la superación personal o profesional, seguridad, educación, la actualización en procesos y nuevos conocimientos, además de la motivación para un mejor desempeño de sus actividades y actitudes laborales.

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría propuesta por Abraham Maslow en 1943: es una teoría sobre la motivación humana que defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollamos necesidades y deseos más altos.

La pirámide de Maslow es un modelo psicológico que jerarquiza las necesidades humanas en cinco niveles, organizados en forma de pirámide según su importancia para la motivación y el bienestar. Según Abraham Maslow, “las necesidades se deben satisfacer en cada nivel antes de avanzar al siguiente. Los niveles, de base a cima, son:

1. Necesidades fisiológicas: básicas para la supervivencia, como alimentación, agua, descanso y respiración. Es el nivel más fundamental.
2. Necesidades de seguridad: protección física, estabilidad laboral, salud y seguridad económica, que garantizan un entorno estable y predecible.
3. Necesidades sociales o de afiliación: necesidades de cariño, amistad, pertenencia, aceptación social y relaciones afectivas.
4. Necesidades de estima: autoestima, reconocimiento, respeto de los demás, confianza y consecución de logros personales.
5. Necesidades de autorrealización: desarrollo personal, creatividad, alcanzar el máximo potencial y sentido de realización. (Maslow, 1991)

Este modelo es utilizado para entender la motivación humana en diversos contextos, desde la psicología hasta la gestión del talento humano y el diseño de estrategias organizacionales.

Satisfacer estas necesidades influye directamente en la motivación, productividad y compromiso de los trabajadores hacia la organización. Una administración consciente de estas necesidades contribuye a un ambiente laboral saludable y al éxito organizacional. Esta clasificación sigue las bases de teorías motivacionales como la de Maslow, pero también es adaptada a contextos laborales variados.

Las necesidades de los trabajadores son los requerimientos fundamentales que deben satisfacerse para que ellos puedan desempeñarse eficazmente y sentirse motivados, seguros y satisfechos en su entorno laboral. Se debe facilitar un clima

organizacional que promueva la colaboración y el respeto como objetivo a perseguir para lograr la calidad en la administración del personal, además de fomentar la capacitación presencial continua para mejorar el desempeño.

2.4 Clima organizacional

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde pone en primer acercamiento la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Idalberto Chiavenato arguye que “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (Chiavenato 2011).

Según el autor Humberto Serna “los principios organizacionales son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización y áreas. Definen lo que es importante para una organización, ya que son el soporte de la cultura organizacional” (Serna, 2008)

De acuerdo con Méndez “el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa” (Mendez, 2006)

La información proporcionada sobre el clima organizacional y los principios organizacionales puede ser de utilidad para el CRIRH porque contribuye a comprender y mejorar el ambiente interno donde trabajan los empleados, lo cual impacta directamente en su comportamiento, productividad y satisfacción.

De acuerdo a lo que menciona Chiavenato, se puede entender que el clima organizacional ayuda a la institución a identificar las percepciones y experiencias de los empleados respecto al ambiente laboral, lo que permite detectar áreas de mejora y desarrollar estrategias para fomentar un entorno positivo que motive y comprometa al personal.

Los principios organizacionales definidos por Serna representan el fundamento cultural de la institución, ya que guían valores, creencias y comportamientos que sustentan la identidad y propósito de la organización. Esto facilita la coherencia interna y la alineación de todos hacia objetivos comunes.

Además, Méndez resalta la importancia del clima organizacional como una herramienta de gestión humana relevante, cuya medición y análisis permiten diagnosticar el estado actual del ambiente laboral para tomar decisiones informadas. Al aplicar estas técnicas en el CRIRH se pueden anticipar conflictos, reducir rotación, mejorar la comunicación y elevar el bienestar organizacional.

En conjunto, esta información brinda a una institución una base teórica y práctica para construir una cultura organizacional saludable, eficaz y alineada con sus objetivos estratégicos, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor retención de talento y competitividad sostenida.

Por lo tanto, para entender el clima organizacional de una institución es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, los cuales fueron resaltados en el apartado de diagnóstico, a partir de las observaciones realizadas. Según Torrecilla, entre los beneficios que una institución puede obtener con un clima organizacional de calidad, se encuentran los siguientes:

“Un ambiente cómodo: La ausencia de tensiones facilitará la comunicación organizacional y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo.

Incremento del interés: Un ambiente relajado y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.

Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.

Evitar la ausencia laboral: La infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.

Mejorar la productividad laboral: Un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos". (Torrecilla, 2006)

Los aportes realizados por el autor Torrecilla, nos permiten comprender cuál es el deber ser de una institución, y nos permite establecer los objetivos de la estrategia a aplicar, los cuales deben ir en favor de mejorar el ambiente de trabajo, mejorar la comunicación laboral, aumentar la motivación en los empleados y sobre todo cumplir con los códigos de ética, las reglas de conducta, además de la misión, visión y objetivos de esta institución.

Las situaciones empíricas que se viven en el Centro de Rehabilitación Integral del municipio de Huehuetla son un tanto diferentes en relación a las características que debe tener una institución con un clima organizacional de calidad. Es relevante hacer la descripción de cada uno de los requerimientos mencionados arriba, obtenidos a partir de las observaciones realizadas y charlas con los trabajadores y pacientes del CRIRH, por ejemplo:

Tipo de ambiente laboral: en general, toman lugar las discusiones laborales, que son mediante charlas abiertas frente a los pacientes, en el área de recepción o entre pasillos, lo cual es incómodo para los usuarios de los servicios que ofrece el CRIRH.

La ausencia de comunicación laboral, no existe una convivencia sana ni pacífica, lo cual genera una ruptura de relaciones interpersonales y genera desinterés en la colaboración y trabajo en equipo.

Nivel de interés: Falta de compromiso al no realizar las actividades diarias de actualización y llenado de expedientes, lo cual puede generar errores o pérdida de información relevante para el seguimiento de los tratamientos de terapia. Además, existe la falta de responsabilidad por los encargados de área al dejar a los pasantes solos atendiendo a los pacientes.

Abstención laboral: Las entrevistas realizadas al personal muestran que los empleados necesitan ser motivados y es visible la necesidad de la implementación de capacitaciones tecnológicas para el manejo de información y sociales para el manejo y control de emociones, la mejora de la comunicación y un trabajo en equipo efectivo.

Productividad laboral: Las horas de trabajo son gastadas (en casos específicos) en el manejo de redes sociales, charlas informales, y el descanso en áreas distintas a las que fueron otorgadas, todo esto a pesar de la carga de trabajo en la organización y actualización de documentos que se debería realizar .

La realidad de esta institución es diferente a como debería ser, ya que no cumple con las especificaciones para considerar a un servicio con atención de calidad, y claro que no todo puede ser perfecto, sin embargo, se puede mejorar con la enseñanza de nuevas y mejores prácticas para la atención de los pacientes y con ello minimizar los daños que trae consigo a la imagen de la institución.

La satisfacción de un buen clima organizacional es fundamental para promover un entorno de trabajo positivo, productivo y satisfactorio para los empleados de cualquier institución, por ende, se deben poner en práctica estrategias para la mejora continua del clima organizacional.

A su vez, los líderes desempeñan un papel crucial en la mejora del clima organizacional. Debe fomentar un liderazgo inspirador que motive y empodere a los empleados, estableciendo metas claras, brindando retroalimentación positiva y reconociendo los logros de los miembros del equipo.

Mejorar el clima organizacional es un proceso continuo y requiere el compromiso de todos los miembros de la organización, además permitirá fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo, donde se valoren las contribuciones individuales y se promueva la cooperación, organizando actividades que fomentan la interacción y la colaboración entre los miembros del equipo.

Además, fomenta la comunicación abierta, efectiva y transparente en todos los niveles de la organización, estableciendo canales de comunicación claros y de confianza hacia los empleados, con la confianza de expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. Se debe escuchar a los empleados y responder de manera constructiva.

Por ello, la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que hacen funcionar a las instituciones. Un buen liderazgo y una administración eficaz de los recursos humanos son pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

2.5 Liderazgo transformacional

El impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. Varias investigaciones han demostrado que el impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados produce mejoras en el desempeño de las personas y del grupo.

Este tipo de liderazgo, lo define Tapia y Antequera como aquel que “centra su atención en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus

seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. (Tapia, Z. & Antequera, J., 2020).

De acuerdo a la definición anterior, el papel que debe cumplir el líder del CRIRH es fundamental para dirigir, motivar y guiar a sus empleados hacia el logro de los objetivos de la organización. El director de esta institución debe actuar como un agente de cambio, facilitador de la comunicación y modelo de comportamiento, influyendo en la cultura, el clima laboral y el desempeño de los empleados.

En la revista titulada “El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas” del autor Mendoza Torres, Ortiz Riaga, “el papel del líder es fundamental por cuanto es el elemento que activa el desarrollo de ambientes laborales saludables, que propicien a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional.

- Estimula la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión, visión y objetivos de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo.
- Crecimiento personal: motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.
- Tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.
- Estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación colectiva (Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C., 2006).

El liderazgo efectivo es esencial porque guía, motiva y dirige a los equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Un líder competente define una visión

clara, inspira a los colaboradores, fomenta la comunicación y la colaboración, y resuelve conflictos de manera equitativa. Esto genera un ambiente de trabajo armónico, incrementa la motivación, mejora la productividad y fortalece el sentido de pertenencia entre los empleados. Además, un liderazgo sólido impulsa la innovación, facilita la toma de decisiones y contribuye a la mejora continua de la organización

La administración de recursos humanos mediante un liderazgo efectivo va más allá de la simple gestión de personal; implica estrategias para reclutar, seleccionar, capacitar, motivar y retener al talento, alineando las capacidades individuales con los objetivos de la institución. Una gestión adecuada de recursos humanos es clave para liberar el potencial de los empleados, impulsar la innovación, aumentar la productividad y asegurar la rentabilidad a largo plazo.

En resumen, la creación de estrategias para la capacitación del personal contribuye a liberar el potencial de los empleados, incrementar la productividad, mejorar la calidad del servicio y atención y, en última instancia, asegurar la rentabilidad y el éxito a largo plazo de la institución. También permitirá al CRIRH la creación de un ambiente laboral positivo, favoreciendo la innovación y fomentando la satisfacción y lealtad del personal, lo cual reduce la rotación y los costos asociados.

Además, esta gestión ayudará a desarrollar las capacidades individuales mediante capacitación, permitiendo que los empleados contribuyan con ideas y soluciones que impulsen la productividad y el crecimiento de la organización.

2.6 Importancia de la capacitación al personal

La capacitación al personal debe ser fundamental para las organizaciones, ya que impulsa el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones de manera eficiente y adaptarse a cambios tecnológicos, sociales y

organizacionales. Al mejorar las competencias del personal, la capacitación incrementa la productividad, calidad del trabajo y competitividad de la empresa.

De acuerdo a la postura de Chiavenato “la capacitación al personal es un proceso estructurado que consiste en desarrollar habilidades al colaborador. El plan incluye una transmisión de información clave para el desempeño. Además, promueve actitudes, habilidades y capacidades específicas necesarias para cada puesto de trabajo, promoviendo su crecimiento profesional de los empleados además de apoyar el logro de objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2011)

Entendiendo la aportación antes mencionada, al recibir las capacitaciones los empleados se sentirán más capacitados para llevar a cabo sus labores, además esos conocimientos le permitirán al CRIRH tener un personal motivado y satisfecho, lo cual se verá reflejado en la manera en cómo se otorga un mejor servicio y una atención de calidad, logrando así que los pacientes se sientan en un ambiente agradable. La capacitación y los talleres son herramientas fundamentales para el desarrollo profesional y el éxito de una organización.

La importancia de las capacitaciones se manifiesta en múltiples aspectos de la organización, permitiendo la adquisición de competencias técnicas y de adaptación a las nuevas exigencias de los usuarios y de la sociedad en general.

El autor Chiavenato destaca que “el desempeño laboral se refleja en acciones que un trabajador realiza, con el propósito de alcanzar objetivos y mejora en su labor, por lo que este proceso requiere que cada trabajador diseñe y aplique una estrategia personal que le permita cumplir eficazmente con las metas establecidas” (Chiavenato, 2011).

Subraya que es un proceso activo donde se reconoce al trabajador no sólo como un ejecutor de tareas, sino como una persona consciente, que pone en práctica estrategias que influyen en el logro organizacional. Además, esta concepción invita a que la administración de recursos humanos apoye a los empleados

proporcionando herramientas, capacitación y un ambiente que facilite ese diseño y ejecución de estrategias personales para el mejor desempeño de sus campos laborales.

De acuerdo a Chiavenato citado en el artículo de Cabrera y Tapia “la capacitación y su contenido puede incluir tres formas de cambio en la conducta: Desarrollo de habilidades, para desarrollar una actividad tarea u operación, dentro de ciertos estándares de eficiencia (tiempo, calidad, frecuencia) y con los recursos mínimos necesarios, las destrezas pueden aprenderse y perfeccionarse de acuerdo a modelos mentales de cada persona pero no se pueden transmitir como se hace con los conocimientos”. (Cabrera L. & Tapia D., 2020)

De acuerdo a lo anterior, los beneficios de que los empleados cuenten con capacitaciones o talleres sobre la calidad de atención al cliente son que permite adquirir competencias técnicas y adaptarse a nuevas exigencias del usuario y nuevas tecnologías o procesos, ayuda a mejorar la productividad y calidad mediante la optimización de procesos, reducción de errores y aumento de la eficiencia operativa al saber cómo actuar ante diversas situaciones.

En síntesis, la capacitación debe considerarse una inversión estratégica y no un gasto. Esta inversión transforma a los empleados en activos clave al potenciar sus habilidades, conocimientos y competencias, lo que facilita la resolución de problemas y el pensamiento crítico. Además, mejora la motivación y retención del talento, ya que los empleados valoran y se comprometen más con organizaciones que invierten en su desarrollo.

Esta práctica fortalece la competitividad de la empresa al aumentar la productividad, calidad y capacidad de innovación. También contribuye a la sostenibilidad organizacional, asegurando que la institución pueda adaptarse y prosperar en un entorno cambiante y exigente. Por tanto, invertir en capacitación es una estrategia rentable que genera cambios a mediano y largo plazo, tanto en

recursos humanos como en resultados organizacionales. En resumen, la capacitación es fundamental para el crecimiento y éxito de cualquier organización.

2.7 Protocolos de bienvenida. Del trabajador al usuario del CRIRH.

Los protocolos de bienvenida para usuarios de un servicio son esenciales para garantizar una experiencia positiva desde el primer contacto. Estos protocolos ayudan a establecer una relación sólida entre el paciente y la organización, fomentando la confianza, la satisfacción y la fidelidad.

Debido a que los empleados del CRIRH no han recibido ninguna capacitación de atención al paciente, se deberá capacitar al personal en habilidades interpersonales para garantizar interacciones cálidas y respetuosas, ya que estas habilidades facilitan la comunicación efectiva, promueven un ambiente laboral acogedor, y fortalecen las relaciones tanto entre empleados como con clientes. Capacitar en estas habilidades fomenta el respeto, la empatía y la cortesía, lo que reduce conflictos, incrementa el compromiso laboral y mejora la calidad de las relaciones humanas en el entorno de trabajo.

En este sentido la OMS argumenta que las habilidades sociales se las conoce como las habilidades interpersonales comprendidas por la comunicación, negociación o rechazo, confianza, cooperación y empatía. El perfeccionamiento de éstas está relacionado a la enseñanza y aprendizaje activo; constituyéndose en una metodología que promueve la salud (Cáceres Rodríguez, 2004)

A continuación, se propone una breve lista de elementos clave que se pueden seguir al estar en contacto con un paciente. Estas son algunas prácticas que aseguran que la bienvenida al paciente sea cálida, cómoda, respetuosa y con la posibilidad de generar un vínculo de confianza fundamental para el éxito del proceso de atención. Para implementar un protocolo de bienvenida efectivo se necesita:

- El primer contacto amable: Recibir al usuario con una sonrisa y un saludo cálido es fundamental para generar una impresión positiva y debe considerarse un acto profesional que refleja calidez humana y hospitalidad. Este gesto inicial transmite no sólo profesionalismo, sino también empatía y respeto hacia el paciente, creando un ambiente de confianza y tranquilidad desde el primer momento.

El uso del nombre del paciente es especialmente importante en entornos donde existe un contacto frecuente, ya que recordar y dirigirse a ellos por su nombre no sólo humaniza la relación, sino que también demuestra interés genuino y reconocimiento personal. Esto contribuye a que el paciente se sienta valorado y respetado, lo que a su vez facilita una comunicación más abierta y efectiva.

Además, mantener un tono amable y una sonrisa durante la interacción, incluso en el tránsito breve, ayuda a reducir la ansiedad del paciente, fundamental en contextos de salud donde muchas veces el temor o la incertidumbre predominan. Este tipo de comunicación no verbal complementa el mensaje verbal y transmite cercanía y disposición para ayudar.

- Información clara y accesible: Prestar atención a las necesidades e inquietudes del paciente con empatía y sin interrupciones es esencial para establecer una comunicación efectiva y una relación de confianza. La escucha activa implica demostrar un interés genuino por lo que el paciente expresa, hacer preguntas aclaratorias y confirmar que se ha comprendido correctamente su mensaje. Esto no solo ayuda a identificar sus verdaderas preocupaciones, sino que también le brinda seguridad al paciente, reduciendo su ansiedad y fortaleciendo su compromiso con el tratamiento.

Explicar brevemente el proceso o los servicios que recibirá el paciente utilizando un lenguaje claro, accesible y libre de tecnicismos es fundamental

para que la información sea comprendida. Proporcionar detalles sobre el servicio, políticas y beneficios de manera sencilla mediante folletos, infografías u otros recursos visuales refuerza la comprensión y permite que el paciente pueda revisar la información en su tiempo.

- Personalización del servicio: Adaptar la bienvenida a las necesidades específicas del paciente, haciendo que se sienta único y valorado, mostrando disposición para apoyar y responder cualquier necesidad que el paciente presente. Esto implica no solo ofrecer una atención amable y receptiva, sino también anticiparse y proporcionar los recursos necesarios para facilitar su movilidad y seguridad. Por ejemplo, acercar a tiempo las sillas de ruedas o muletas según las necesidades específicas del paciente, lo que demuestra una atención personalizada que minimiza su esfuerzo físico y reduce el riesgo de caídas o accidentes.

Además, esto implica estar atentos a otras posibles necesidades básicas, como ofrecer asistencia para sentarse o levantarse, ayudar con acompañamiento hasta el área correspondiente, y asegurar que el paciente tenga fácil acceso a lo que requiera, ya sea medicamentos, hidratación, o material informativo.

- Seguimiento: Enviar mensajes de bienvenida después del primer contacto con el paciente es una práctica clave para reforzar y mantener el vínculo establecido inicialmente. Los mensajes de bienvenida deben incluir información adicional sobre los servicios recibidos, orientaciones prácticas y recursos útiles que faciliten la experiencia del paciente, como horarios, recomendaciones previas o posteriores a la cita, y contactos para resolver dudas. También se pueden incluir materiales educativos como folletos digitales, infografías o enlaces a vídeos explicativos que complementen la información entregada en persona, facilitando la comprensión del paciente frente a su salud.

Se recomienda que la comunicación sea personalizada, utilizando el nombre del paciente y adaptando el contenido a sus necesidades específicas, para maximizar su efectividad y generar un ambiente de confianza continuo. Finalmente, el envío de estos mensajes debe ser oportuno y respetar la privacidad y preferencias de comunicación de cada paciente, manteniendo siempre un tono profesional, cálido y accesible.

La forma en que se recibe al paciente influye directamente en su percepción de la organización. Un protocolo bien ejecutado genera confianza y satisfacción, aumentando las probabilidades de que el paciente regrese y recomiende el servicio. Los usuarios que se sienten bienvenidos tienen menos probabilidades de abandonar el servicio prematuramente, especialmente si se les guía adecuadamente durante las etapas iniciales de sus tratamientos.

Por estas razones, la capacitación en habilidades interpersonales es esencial para que el personal garantice interacciones humanas cálidas y respetuosas que benefician tanto a la organización como a las personas involucradas. Estas habilidades no solo mejoran las relaciones personales sino que también son clave para el éxito profesional y organizacional, ya que facilitan una colaboración eficaz, liderazgo empático, y una adaptación fluida a entornos laborales dinámicos

2.8 Código de ética y reglas de integridad para las personas servidoras públicas del Centro de Rehabilitación Integral

A partir del análisis del código de ética y reglas de integridad para las personas servidoras públicas del Centro de Rehabilitación Integral del año 2021, se puede dar cuenta de los diversos artículos que van a favor de otorgar un servicio y atención al cliente de calidad.

El objetivo de este instrumento jurídico es establecer un marco normativo de principios, valores y reglas que aseguren la integridad y el comportamiento ético y moral de los servidores públicos que laboran en esta institución, su

responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, así como en las relaciones laborales y la interacción con la sociedad entre el prestador y quien recibe los servicios que brinda la Institución, así como reforzar la Calidad Moral diariamente en forma sistemática y permanente a través del personal que lo integra, de esta manera se hace posible el cumplimiento de fines, objetivos y metas establecidas y para lo cual fue creado, toda vez que cabe resaltar que el recurso más valioso de la Institución radica en su personal.

Este instrumento jurídico habla sobre los principios y valores con los que se deben conducir los empleados, de manera apegada a las reglas de conducta contempladas. Como menciona el manual: Es indispensable que dentro de la Administración Pública aplique de manera permanente los valores incluidos en el presente Código, y con esto lograr un ambiente de armonía, responsabilidad y respeto (CRI, 2021)

Se realiza un resumen de los artículos analizados en el Código de ética y conducta del año 2021, seleccionando los que se relacionan con la atención al paciente. Esta información fue obtenida a través de la institución ubicada en el municipio de Huehuetla.

CAPÍTULO 1: Disposiciones Generales

Artículo 1: su objetivo es establecer los principios, valores y reglas para garantizar el comportamiento ético y moral de los servidores públicos, priorizando la dignidad humana con integridad. Regula las relaciones entre el personal del centro para asegurar armonía, responsabilidad y respeto mutuo. Este debe ser un compromiso obligatorio para evitar discriminación en la atención de los pacientes y en la rehabilitación física y mental.

Artículo 2: El Código es obligatorio para todas las personas que ocupen empleos, cargos o comisiones dentro del CRIRH.

Artículo 3: el Código se debe proporcionar al nuevo personal mediante medios físicos o electrónicos. Los empleados deben firmar una carta compromiso tras estudiarlo, alineando su desempeño con sus disposiciones

Artículo 4: busca consolidar un servicio público íntegro, basado en valores como la dignidad, no discriminación y transparencia, alineándose con marcos legales mexicanos

Capítulo 2. De los Principios y Valores del Servicio Público.

Artículo 5.

La ética pública en el CRI se fundamenta en la aplicación de los Principios Constitucionales (Legalidad, Honradez, Lealtad, Imparcialidad, Austeridad, Racionalidad, Eficacia, Rendición de cuentas y Eficiencia), los cuales se interrelacionan permanentemente con los principios legales, valores y reglas de integridad que deben guiar la conducta de las personas servidoras públicas. Estos principios buscan orientar una actuación ética que promueva la excelencia en el ejercicio de sus funciones.

CAPÍTULO 3: Compromisos con el Servicio Público

Artículo 6: Las personas servidoras públicas deben actuar con integridad, ajustándose a los principios y valores del Código, así como a las leyes aplicables, priorizando siempre el bienestar social.

Artículo 7: Deben brindar trato igualitario a todos, evitando acciones u omisiones que afecten la dignidad humana, derechos o libertades, y cualquier forma de discriminación.

Artículo 8: fomentarán la igualdad de género y respetarán la identidad y orientación sexual, contribuyendo a institucionalizar la perspectiva de género en el servicio público.

Artículo 9: Usarán lenguaje incluyente en comunicaciones institucionales para eliminar estereotipos discriminatorios y promover una cultura igualitaria.

Artículo 10: Deberán mantener un comportamiento digno, evitando violaciones a derechos humanos, y generar ambientes laborales seguros basados en el respeto.

Estos artículos refuerzan la ética pública, la no discriminación, la transparencia y la protección de derechos humanos, alineándose con marcos legales y principios de integridad

CAPÍTULO 4: De las Reglas de integridad

Artículo 17: tiene como objetivo proporcionar herramientas a las personas servidoras públicas para resolver dilemas éticos en situaciones concretas. Las personas servidoras públicas se deben conducir con transparencia, honestidad, lealtad, cooperación, austeridad, sin ostentación y con una clara orientación al interés público.

CAPÍTULO 5: De los mecanismos de difusión y capacitación

Artículo 18: El Centro de Rehabilitación deberá diseñar un programa anual para difundir el Código de Ética y las políticas de integridad. Este programa incluirá capacitaciones que prevengan riesgos éticos mediante la sensibilización sobre conflictos de interés o violaciones a derechos humanos; fortalezcan el juicio ético necesario para resolver dilemas en el ejercicio de la función pública.

Artículo 19: El centro promoverá la formación de las personas servidoras públicas en: Razonamiento ético para aplicar principios y valores en decisiones cotidianas. Cumplimiento de la Ley General de Responsabilidades Administrativas y las reglas de integridad del Código

mediante cursos, talleres, conferencias o seminarios, impartidos de manera presencial o virtual al menos una capacitación anual para todo el personal.

Capítulo 6: De los Casos de Vulneraciones al Código de Ética.

Artículo 21. Cualquier persona servidora pública o particular podrá hacer del conocimiento de dos instancias, los incumplimientos al Código de Ética:

- a. El Comité de Ética de la Institución podrá emitir recomendaciones para mejorar el clima organizacional y evitar la repetición de conductas contrarias al Código.
- b. En caso de incumplimiento del código se aplicarán sanciones conforme a la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

Este artículo garantiza transparencia al permitir denuncias externas e internas, y establece un equilibrio entre la prevención (mediante el Comité) y la responsabilidad legal (mediante sanciones).

Sin embargo, cuando los pasantes de diferentes carreras universitarias ingresan por primera vez al CRIRH se les da una atención muy puntual de los procedimientos que se llevan a cabo para el ingreso. Sin embargo, a pesar de que existen códigos de ética y códigos de conducta que se deben seguir, los cuales fueron impuestos por la misma institución, la mayoría del personal no los conoce, ya que no les fueron proporcionados al inicio de su trabajo en la institución o, al contrario, si se los proporcionaron, pero no se dieron el tiempo de entenderlos y analizarlos, por lo tanto, no lo ponen en práctica.

De acuerdo a las observaciones, la agenda de citas que se otorgan no siempre se respetan en cuanto a los horarios, cada terapia tiene una duración de 30 minutos, sin embargo, a veces los pacientes llegan media hora antes y tienen que esperar aún más para que les atiendan a pesar que ya tienen un horario en específico. Así mismo, sucede que en ocasiones los terapeutas suelen tardar más de 30 minutos

para atender a un paciente, lo cual ocasiona que se le quite una parte del tiempo al paciente que viene después y las terapias no se desarrollan de manera eficiente.

Capítulo 3. Estrategia de intervención

Debido a los resultados obtenidos a partir de la elaboración del diagnóstico, se da la tarea de realizar talleres dirigidos al personal del CRIRH, ya que se observa la necesidad de desarrollar habilidades de comunicación, sensibilización y empatía en cada uno de los integrantes de esta organización, con el fin de ofrecer un servicio y atención de calidad.

La propuesta para tener un mejor control en la calidad de la atención a los usuarios de los diferentes servicios es que, a través de las capacitaciones y evaluaciones periódicas que se apliquen a los empleados, se pueden desarrollar mejor los conocimientos y habilidades con los que ya cuenta cada uno, adquiridos a base de cada una de las sesiones, además de que se pueden identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción concretos. Con esta acción, la institución puede llegar a tener una mayor productividad y fidelidad por parte del usuario.

Trazar objetivos a conseguir en la aplicación de una estrategia de mejora organizacional cumplen funciones clave para garantizar eficiencia y resultados medibles. Los objetivos específicos definen el rumbo de la organización, asegurando que todos los esfuerzos individuales y colectivos contribuyan a metas compartidas.

3.1 Objetivo general

Fortalecer la calidad de atención a los pacientes del CRIRH mediante el desarrollo integral de competencias comunicativas y de trabajo en equipo entre el personal, a través de la implementación de una capacitación práctica y participativa enfocada en la mejora y evaluación continua de la calidad institucional.

3.2 Objetivos específicos

- Conocer cómo se organiza el trabajo entre las diferentes áreas de la institución CRIRH para fomentar la coordinación, la eficiencia y la calidad en la atención a los pacientes.
- Identificar los códigos de bienvenida y ética que deben implementar las y los trabajadores del CRIRH para lograr la calidad en la atención y el servicio otorgado y lograr la permanencia de los pacientes.
- Determinar las herramientas y estrategias que permitan optimizar la planificación, ejecución y evaluación de las sesiones, contribuyendo a la consolidación de una cultura organizacional enfocada en la excelencia y la satisfacción del paciente, a través de la capacitación constante.
- Realizar evaluaciones periódicas para conocer el nivel de calidad de atención al paciente, con base en los indicadores definidos en el plan de formación, con el fin de mejorar la calidad de atención brindada para obtener mayores beneficios en la institución.

3.3 Metas

Según Cohen, una meta se puede entender como “el estado o situación deseada que se busca alcanzar en un futuro determinado mediante la planificación y ejecución de acciones específicas. La meta implica una construcción coherente en la que se han armonizado y ordenado diferentes objetivos distintos para lograr un

resultado racional y alineado con un modelo o imagen planteada de la realidad. (Cohen, E., & Franco, R. 1992).

En este sentido, una meta es una visión ordenada y coherente de lo que se debe alcanzar para lograr el propósito general de una intervención o proyecto. Estas deben ser racionales, específicas y medibles, y orientada en el uso de recursos y la realización de actividades con un fin claro y definido.

1. Ofrecer un servicio de mejor calidad

- Mediante la capacitación se aprenderán los códigos de bienvenida que se deben practicar cuando llega cada uno de los pacientes, haciendo que se sientan en un lugar cálido y agradable.

2. Desarrollar habilidades de comunicación en los trabajadores

- A través del diálogo espontáneo con los trabajadores del CRIRH y con los pacientes, se podrá evaluar si la comunicación ha mejorado y si la aplicación de la capacitación hizo algún cambio en la organización.

3. Aumentar el nivel de difusión mediante recomendación o testimonio de los pacientes actuales.

- A partir de encuestas de satisfacción dirigidas a los pacientes se puede conocer la experiencia que tuvieron al ir al CRIRH, y mediante esto, daremos cuenta si seguirá yendo a sus terapias y cuál es la posibilidad de difusión del centro por medio de su testimonio.

4. Aumentar la puntuación de las encuestas de satisfacción en el próximo trimestre mediante capacitación al equipo de atención al cliente.

- Al aplicar el modelo de evaluación de satisfacción de calidad que se plantea en el apartado del “Tamaño de la muestra” de este proyecto donde, se analizan los resultados y se observa si la atención brindada ha mejorado y que hay que mejorar para el trimestre siguiente.

Esta capacitación busca fomentar habilidades de escucha activa, empatía, resolución de conflictos y colaboración efectiva, con el fin de generar una experiencia de atención cálida, eficiente y centrada en las necesidades del usuario, contribuyendo así a un ambiente laboral armonioso y a la satisfacción plena de los pacientes.

En base a esto se determinarán las siguientes metodologías que son herramientas fundamentales para mejorar sustancialmente la calidad de atención al paciente. La implementación de una capacitación, dirigida al personal del CRIRH, sobre la calidad del servicio y atención al paciente, es la estrategia de intervención propuesta debido a que, si la institución logra satisfacer las necesidades del usuario, esta podría tener beneficios y llegar a reducir otros problemas que pueden derivarse de este como:

- Mejorar el servicio y la atención brindada.
- Desarrollar la empatía de los trabajadores hacia el usuario.
- Mejorar el ambiente laboral.
- Conseguir un menor número de bajas y depuración de expedientes al año.
- Mejorar la comunicación intralaboral y hacia con los pacientes.
- Al satisfacer sus necesidades, el usuario podría ayudar a obtener mayor difusión del CRIRH, mediante recomendaciones personales o la socialización con testimonios y publicaciones en redes sociales, entre otras.

Las ventajas de mejorar la calidad de atención al paciente son que se obtienen mayores beneficios en la productividad de la organización, además que haya menos bajas por abandono como resultado de la atención deficiente del personal a los usuarios.

La capacitación del capital humano permite cambiar sistemáticamente su conducta para fomentar la excelencia en la ejecución de sus actividades incrementando su eficiencia organizacional.

La capacitación sobre la calidad de la atención al paciente es fundamental para garantizar que los servicios de salud se brinden de manera eficiente, segura y centrada en el paciente. Esta capacitación debe enfocarse en diversos aspectos clave, tales como:

- Comunicación efectiva: Entrenar al personal médico y de apoyo en habilidades de comunicación para poder interactuar de manera respetuosa y empática con los pacientes. La buena comunicación reduce el riesgo de errores y mejora la experiencia del paciente.
- Atención centrada en el paciente: Capacitar a los trabajadores sobre la importancia de poner al paciente en el centro del proceso de atención, respetando sus preferencias, valores y necesidades. Esto incluye también la participación activa del paciente en las decisiones sobre su salud.
- Seguridad del paciente: Instruir sobre prácticas y protocolos para prevenir errores médicos, infecciones y otros riesgos. El personal debe estar al tanto de cómo identificar y manejar situaciones de riesgo, así como la importancia de la documentación adecuada.
- Trabajo en equipo: Asegurar que el equipo de salud trabaje de manera coordinada y colaborativa, fomentando un ambiente de apoyo mutuo y compartiendo responsabilidades para lograr el mejor resultado posible para el paciente.
- Gestión del tiempo: Enseñar cómo organizar las tareas y gestionar el tiempo eficientemente para evitar retrasos en la atención, asegurando que todos los pacientes reciban la atención oportuna.

- Cultura de mejora continua: Promover una actitud de aprendizaje constante, donde los profesionales estén dispuestos a recibir retroalimentación, actualizar sus conocimientos y adaptarse a nuevas técnicas y tecnologías.
- Satisfacción del paciente: Instruir sobre cómo medir y mejorar la satisfacción del paciente, tomando en cuenta aspectos como la calidad de la atención, el trato recibido y el ambiente en el que se ofrece el servicio.
- Esta capacitación debe ser continua y estar alineada con los estándares y normativas de calidad de los servicios, con el fin de asegurar que la atención proporcionada sea siempre de la más alta calidad posible.

La capacitación deberá ser brindada de manera presencial, ya que es ideal para el desarrollo de prácticas interactivas y retroalimentación inmediata. Se planea realizar dos sesiones que permitan el desarrollo de los temas mencionados anteriormente, logrando que los empleados comprendan lo que significa cada concepto y poder aplicarlos de manera adecuada, comprendiendo que el capital humano es lo más importante en una organización.

La capacitación estará enfocada en el desarrollo de habilidades blandas y socioemocionales, tales como la comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo, colaboración compartida, liderazgo, motivación, pensamiento crítico, autoconciencia y conciencia social, gestión de relaciones, etcétera.

Todo lo anterior permite que se mejore el clima laboral y por consecuencia aumenta la productividad y el servicio que se le brinda a los pacientes, desarrollando habilidades mediante práctica, retroalimentación y capacitación de los trabajadores.

En la revista sobre la calidad del servicio al cliente del Instituto Tecnológico de Sonora menciona las ventajas de atender con calidad al cliente, cita a Vartuli 2008 que muestra los beneficios que las instituciones pueden llegar a conseguir

mediante una buena atención, seleccionando y adecuando los puntos que van acorde a una institución que ofrece servicios de salud y rehabilitación:

1. Mayor lealtad de los usuarios.
2. Incremento de la rentabilidad institucional.
3. Mayor nivel de difusión a través de la comunicación boca-a-boca y, las referencias de los pacientes satisfechos.
4. Menores gastos en actividades de marketing: las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
5. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
6. Mejor imagen y reputación de la institución.
7. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los usuarios.
8. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
9. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta.
10. Menor rotación del personal.
11. Una mayor participación institucional. (Instituto Tecnológico de Sonora).

Una buena atención al paciente es crucial para lograr fidelización y productividad de la institución, ya que cuando los usuarios sienten que son escuchados y atendidos adecuadamente, tienden a ser más frecuentes a los servicios de salud de los que disponen y a recomendarlo a otras personas que lo necesiten.

La atención al paciente es fundamental para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Esto no solo se limita a resolver problemas, sino también a brindar una experiencia completa y agradable en todas las interacciones. Ofrecer un buen servicio al paciente mejorará la reputación del CRIRH y esto permitirá adaptarse mejor a las necesidades futuras.

La capacitación es un proceso educativo estratégico, organizado y sistemático, diseñado para que el personal adquiera o desarrolle conocimientos, habilidades específicas relacionadas con su trabajo y modifique sus actitudes hacia la organización, su puesto o el entorno laboral. Como parte del desarrollo de los recursos humanos, este proceso busca incrementar y mantener la eficiencia en el trabajo y fomentar el progreso personal y profesional de los trabajadores.

Además, la capacitación utiliza diversos métodos, técnicas y recursos para implementar planes y acciones específicos que favorezcan el desarrollo normal de la empresa. Este proceso constante no solo busca mejorar la productividad y eficiencia en las actividades del colaborador, sino también elevar su rendimiento, moral y creatividad, contribuyendo así a la formación personal, profesional y al éxito organizacional.

3.4 Plan de formación

La capacitación se llevará a cabo a partir de un plan de formación, que según es “el documento que recoge todas las acciones formativas concretas y específicas que una organización necesita para lograr sus objetivos estratégicos a corto y medio plazo desarrollando las competencias profesionales de los trabajadores.

El plan de formación es un documento sencillo que, como mínimo, ha de incluir los tipos de profesionales involucrados (grupo funcional), las actividades formativas, el presupuesto destinado y su distribución, los resultados que queremos conseguir y el calendario correspondiente” (Fundación Estatal para la formación en el empleo, 2025)

Entonces, el plan de formación es una herramienta de planeación que permite determinar las actividades necesarias para cumplir con un objetivo o propósito trazado, por lo cual es un documento de apoyo para el desarrollo de las sesiones de capacitación que se necesita impartir para la mejora de la calidad de atención al paciente.

“Además el plan de formación establece la hoja de ruta de una determinada actividad, fija el contenido, las personas implicadas, los procesos, en definitiva, responde a las preguntas habituales de a quién (las personas que se van a formar), qué (el contenido de la formación), cómo (modalidad formativa, los criterios de acceso a la formación), dónde (espacio interno o externo a la institución), cuándo (calendario-horario), etc.” (Fundación Estatal para la formación en el empleo, 2025).

De esta manera, al fijar los contenidos específicos y los resultados esperados, se desarrollan diversas capacidades personales y profesionales en los trabajadores. El siguiente plan de formación, es elaborado a partir de los contenidos teóricos plasmados en este proyecto de intervención y ya que se trata de un conocimiento o una habilidad adquiridos de manera formal o informal a través de la preparación personal y profesional de cada uno de los trabajadores solo será visible a través de la realización de acciones que ya conocen, con el fin de retroalimentar y del perfeccionamiento en la ejecución de tareas habituales.

Es decir, su objetivo no es directamente el aprendizaje de nuevos conceptos para los trabajadores, sino la realización eficiente de tareas y la puesta en práctica de acciones concretas que ellos ya conocen y que deberían aplicar para mejorar la atención que se le ofrece a los pacientes, fortaleciendo los protocolos de bienvenida, además de analizar y aplicar los códigos de ética y de conducta propuestos por la institución de CRIRH.

Por un lado, este aprendizaje implica para el trabajador más autonomía en la realización de la tarea encomendada, una mejora de sus competencias

personales, una toma de conciencia de las potencialidades de la organización, una visión clara de lo que significa para un paciente el trato que se le otorga y de lo que aporta que el conocimiento fluya y un trato humanizado que mejore la experiencia del paciente, contribuyendo a mejores resultados de salud y a la satisfacción tanto del usuario como del personal del CRIRH, creando un ambiente de atención más cálido, comprensivo y efectivo.

3.4.1 Plan de formación para la mejora de la atención al paciente, “Más allá del tratamiento médico”. Diseño de la acción formativa.

NOMBRE DE FORMADOR: María Belén Francisco San Agustín.

Público objetivo: Personal de salud (médicos, terapeutas, enfermeras, pasantes), personal de apoyo, recepcionistas, administrativos y de servicio social.

PROPÓSITO: Formación y desarrollo de habilidades básicas en el trabajador del CRIRH. Son habilidades esenciales que garanticen una atención cálida, eficiente y respetuosa, contribuyendo así a preservar un ambiente agradable que favorezca la retención de los pacientes que requieren terapias y el bienestar de sus familiares. Entre estas habilidades destacan la comunicación efectiva entre trabajadores y hacia los pacientes, además del análisis de los códigos de ética y el protocolo de bienvenida que se deben aplicar.

SESIÓN 1

Para iniciar la sesión 1 de la capacitación para la mejora de atención al paciente, se da la bienvenida al personal del CRIRH y se le da a conocer el objetivo del plan de formación que se va a impartir, resaltando la importancia que tiene la colaboración de cada uno de los integrantes de la organización para el logro de las metas establecidas en el proyecto de intervención.

Además, se da a conocer a los trabajadores una serie de beneficios tanto profesionales como personales que obtendrán al finalizar la capacitación sobre la calidad en la atención al paciente. Entre los beneficios profesionales se destacan la

mejora en sus habilidades comunicativas y de empatía, lo que les permite ofrecer un servicio de mayor calidad, gestionar con eficacia las necesidades y expectativas de los usuarios, y resolver conflictos de manera efectiva. Esto favorece su desarrollo profesional, abre oportunidades de crecimiento dentro de la organización, y fortalece su perfil laboral.

En el ámbito personal, esta capacitación contribuye a aumentar la satisfacción y motivación en el trabajo, generando un ambiente laboral más positivo y colaborativo. Los trabajadores mejor capacitados experimentan mayor seguridad y confianza en sus funciones, lo que reduce el estrés y mejora su bienestar general. Asimismo, adquirir competencias en atención de calidad fortalece su capacidad para relacionarse positivamente no solo en el entorno laboral, sino también en su vida diaria, promoviendo mejores relaciones interpersonales.

Ya seleccionados los temas a abordar en la primera sesión, se procede a preparar la presentación en PowerPoint junto con todos los materiales didácticos que se utilizarán durante la capacitación. Estos materiales deben estar diseñados con calidad y adaptados al perfil de los participantes, asegurando que sean claros, atractivos y accesibles para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

EJES TEMÁTICOS	RESULTADO DE APRENDIZAJE	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Concepto de calidad.	Al terminar los sujetos serán capaces de identificar los conceptos	En equipos, el grupo realizará la conceptualización	Exposición dialogada de los temas por	• Papel bond. • Marcadores.	60 minutos.

Concepto de atención al paciente. Pasos para la comunicación efectiva.	y principios de calidad y atención al paciente. Podrán reflexionar sobre los componentes clave de la calidad en la atención al paciente y fomentar prácticas centradas en la experiencia del usuario. Deberán conocer los pasos para lograr una comunicación efectiva.	de cada uno de los elementos, expuestos y lo socializarán.	medio de una presentación realizada en Power Point.	• Cañón. • Presentación de Power Point. • Cinta adhesiva. • Fichas bibliograficas	
ACTIVIDAD 1	INICIO (10 minutos) "La primera impresión cuenta" El facilitador comienza con una pregunta abierta: "¿Qué significa para ustedes atender bien a un paciente?"				

	Se invita a 3 o 4 participantes a compartir brevemente sus respuestas. Luego, el facilitador introduce el tema: “La calidad en la atención al paciente no se mide solo por los resultados y avances clínicos, sino también por cómo se siente el paciente durante todo su recorrido en nuestro centro de rehabilitación. Hoy explicaremos qué elementos hacen que esa experiencia sea positiva, segura y humana.” Se comparten de manera breve los objetivos de la capacitación: Fortalecer la calidad de atención a los pacientes del CRIRH mediante el desarrollo integral de competencias comunicativas y de trabajo en equipo entre el personal, a través de la implementación de una capacitación práctica y participativa enfocada en la mejora y evaluación continua de la calidad institucional. DESARROLLO (40 minutos) El facilitador expone los conceptos principales sobre la calidad en la atención al paciente, basándose en cómo los pacientes perciben sus experiencias y si cumplen con sus expectativas, de acuerdo a los aportes de Humberto Serna:
--	--

	▪ Valor Agregado: un servicio y atención de calidad, en este caso hacia el paciente, no solo debe cumplir con las expectativas básicas, sino que también ofrece un valor adicional que fomenta la lealtad del usuario. ▪ Intangibilidad: Los servicios y atención no pueden ser percibidos físicamente antes de su consumo. ▪ Perecedero: Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente. ▪ Heterogeneidad: La calidad de la atención puede variar dependiendo del personal que lo proporciona. ▪ Enfoque Integral: La calidad debe ser una responsabilidad compartida dentro de la organización, donde cada miembro contribuye al resultado final del servicio ofrecido al paciente. ▪ Mejora Continua: se enfatiza la importancia de la mejora continua en los procesos de la atención otorgada, lo cual es esencial para mantener y elevar los estándares de calidad a lo largo del tiempo. Los temas para abordar en esta actividad son sobre los conceptos de atención de calidad y comunicación efectiva y no violenta. Se crearán 4 equipos y deberán redactar y explicar un
--	--

	concepto abordado en esta sesión, además de dar un ejemplo de su aplicación. Todo esto debe ser escrito en el papel bond y pegado en la pared para socializar. Además, cada equipo recibe una situación común (espera prolongada, mala comunicación, falta de empatía, etc.) y deberá identificar qué principios de calidad se vieron afectados y además deberá proponer al menos dos acciones concretas para mejorar esa situación. El facilitador resalta ideas clave surgidas en los grupos y enfatiza que la calidad no es responsabilidad de un solo rol, sino de todo el equipo de la organización. CONCLUSIÓN (10 minutos) “Hoy reafirmamos que la calidad en la atención al paciente no es un lujo, sino una obligación ética y profesional. Pequeños gestos que van desde escuchar activamente, explicar con claridad o acompañar con empatía a cada paciente o usuario pueden transformar la experiencia tanto como un tratamiento eficaz. Un enfoque centrado en el paciente, donde se prioriza su bienestar y se le brinda un servicio y atención de calidad, puede marcar la diferencia entre una experiencia positiva y una negativa. En definitiva, el compromiso del personal con una atención ética y moralmente humanizada beneficia a los pacientes y también fortalece la reputación y sostenibilidad de la institución”. Para cerrar con la primera sesión de la capacitación, se realiza una lluvia de ideas de la información más importante que retuvieron los integrantes de la organización sobre los temas
--	--

	abordados, cada participante escribe en una ficha bibliográfica una acción específica que se compromete a implementar en su trabajo diario para mejorar la calidad de la atención a los paciente.				
EJES TEMÁTICOS	RESULTADO DE APRENDIZAJE	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Artículos seleccionados del código jurídico. Protocolo de bienvenida a seguir por pasos.	Al finalizar el tema el sujeto será capaz de conocer y aplicar los códigos de bienvenida adecuados para elevar la calidad en la atención al paciente.	En equipos realizar una dramatización, en la que se apliquen los protocolos de bienvenida como fueron expuestos.	Exposición dialogada de los temas.	Papel bond. Marcadores. Cañón. Presentación de Power Point.	60 minutos.

ACTIVIDAD 2	INICIO (10 minutos) “Códigos de bienvenida institucionales”. “Los protocolos de bienvenida para usuarios de un servicio son esenciales para garantizar una experiencia positiva desde el primer contacto. Estos protocolos ayudan a establecer una relación sólida entre el paciente y la organización, fomentando la confianza, la satisfacción y la fidelidad”. El objetivo de esta sesión es reconocer la importancia de los primeros momentos de contacto con el paciente y aplicar códigos de bienvenida estandarizados que refuercen una atención cálida, respetuosa y profesional. DESARROLLO (40 minutos) Se trabajarán los códigos de bienvenida que deben utilizar al recibir a los pacientes. Para esta actividad, se trabajará con 3 equipos y se llevará a cabo una dramatización. Deberán elegir a una persona para que represente al usuario del servicio y los demás representan a los mismos trabajadores. Deberán aplicar los protocolos de bienvenida que van desde el saludo cordial, el cuidado del lenguaje utilizado, etcétera. Se debe observar un recibimiento cálido que permita establecer
-------------	---

	una base sólida para futuras interacciones. Además de conocer los pasos para el logro de una comunicación efectiva y no violenta con los compañeros de trabajo. Se plantean escenarios donde: a) Un paciente llega a recepción y es ignorado durante varios minutos. Cuando finalmente lo atienden, el personal responde con monosílabos y sin contacto visual. Y el escenario b): El mismo paciente es recibido con una sonrisa, saludo personalizado, explicación clara del proceso y lenguaje corporal abierto. Se le da pauta al participante de la sesión, a reflexionar en cuál de los dos escenarios el paciente se sentirá más seguro, valorado y dispuesto a confiar en el servicio que necesita. El facilitador explica que los códigos de bienvenida son conductas estandarizadas que todo el personal debe aplicar al recibir a un paciente. No son reglas rígidas, sino pautas humanas y profesionales que transmiten respeto, seguridad y calidez, dando a conocer por ejemplo: • El primer contacto amable: Recibir al paciente con una sonrisa y un saludo cálido es fundamental para generar una impresión positiva, un acto que refleja calidez humana y hospitalidad. • Información clara y accesible: Prestar atención a las necesidades e inquietudes del paciente con empatía y sin interrupciones para establecer una comunicación efectiva,
--	--

	además proporcionar detalles sobre el servicio, políticas y beneficios de manera sencilla. ● Personalización del servicio: Adaptar la bienvenida a las necesidades específicas del paciente , haciendo que se sienta único y valorado, mostrando disposición para apoyar y responder cualquier necesidad que el paciente presente ● Seguimiento: Enviar mensajes de bienvenida que incluyan información adicional sobre los servicios recibidos, orientaciones prácticas y recursos útiles que faciliten la experiencia del paciente, como horarios, recomendaciones previas o posteriores a la cita, y contactos para resolver dudas. La bienvenida no es solo un ‘buenos días’. Es el primer acto de cuidado. Hoy aprenderemos y practicaremos los códigos de bienvenida que CRIRH ha definido como estándar para garantizar una experiencia positiva desde el primer segundo que ingresa a esta institución de rehabilitación. Un protocolo bien ejecutado genera confianza y satisfacción, aumentando las probabilidades de que el paciente regrese y recomiende el servicio”. Además se da a conocer la importancia de poner en práctica el apartado 2.8 Código de ética y reglas de integridad para las personas servidoras públicas del Centro de Rehabilitación Integral, específicamente los capítulos del código jurídico que fueron resaltados.
--	---

	Tiene el objetivo de establecer un marco normativo de principios, valores y reglas que aseguren la integridad y el comportamiento ético y moral de los servidores públicos que laboran en esta institución, su responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, así como en las relaciones laborales y la interacción con la sociedad entre el prestador y quien recibe los servicios que brinda la Institución. Se hace retroalimentación a partir de dos preguntas dirigidas al participante: ¿Considera útil aplicar estos códigos en su día a día y por qué? ¿Qué código le resultó más desafiante o nuevo? A partir de este momento se generan compromisos personales y profesionales que los trabajadores desean cumplir, lo que favorece la internalización de los contenidos y la mejora sostenida en la calidad de la atención que otorga al paciente. CONCLUSIÓN (10 minutos) Se proporciona una retroalimentación rápida, clara y accesible sobre los conceptos tratados y la manera práctica de aplicarlos en el trabajo diario. La estrategia de formación y evaluación se basa en esta retroalimentación continua, la cual no solo refuerza el aprendizaje sino que también fomenta el compromiso activo de los empleados.
--	---

	Además, este enfoque permite identificar áreas de mejora en tiempo real y ajustar la capacitación para maximizar su efectividad. La retroalimentación constructiva y oportuna contribuye a mantener la motivación del personal, fortalecer el sentido de pertenencia y responsabilidad, y promover un trabajo colaborativo orientado a resultados. Así, se logra un ciclo de aprendizaje continuo que favorece tanto el desarrollo individual como el desempeño global de la organización. PRODUCTOS: Se debe realizar un Informe del desarrollo de la capacitación además de una lista de compromisos de los trabajadores a partir de los temas abordados.
--	---

SESIÓN 2

NOMBRE DE FORMADOR: Maria Belèn Francisco San Agustín.

Público objetivo: Personal de salud (médicos, terapeutas, enfermeras, pasantes), personal de apoyo, recepcionistas, administrativos y de servicio social.

PROPÓSITO: Al finalizar el proceso de formación, los participantes serán capaces de identificar y comprender los principales procesos de administración de recursos humanos, así como evaluar y contribuir a mejorar el clima organizacional. Además, habrán desarrollado una mayor sensibilización y competencias en habilidades blandas, esenciales para fomentar un ambiente laboral armonioso, colaborativo, productivo y humanitario. Este conocimiento y

desarrollo integral les permitirá influir positivamente en la dinámica interna de la organización, promoviendo relaciones laborales y/o personales basadas en el respeto, la comunicación efectiva y el compromiso mutuo.

Este propósito busca no solo la adquisición de conocimientos técnicos, sino también la transformación actitudinal que facilite la gestión humana de manera empática y eficiente, alineada con los objetivos estratégicos del CRIRH y el bienestar general del equipo de trabajo.

Para iniciar la sesión 2 de la capacitación para la atención de calidad, se da la bienvenida al personal del CRIRH y se aplica una dinámica que permite observar el **trabajo en equipo** para el cumplimiento de un objetivo. El juego se llama “Carrera de relevos con globos”, esta consiste en que en equipos deben hacer una fila, tratando de pasar dos globos utilizando diversas partes de su cuerpo como las rodillas, los pies, la cadera, los hombros, a excepción de las manos, y al final meter los globos en una canasta a 5 metros de la fila. El equipo ganador será quien logre meter los dos globos.

Una vez seleccionados los temas a abordar en segunda sesión, se prepara la presentación de Power Point y todos los materiales a utilizar.

EJES TEMÁTICOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	RESULTADO DE APRENDIZAJE	TIEMPO
-------------------	----------------------------	------------------------	--------------------------	-----------------------------	--------

Concepto de clima organizacional. Importancia de la comunicación efectiva y asertiva. Conceptos básicos, pasos y beneficios del trabajo en equipo	En parejas, el grupo realizará la conceptualización de cada uno de los elementos, expuestos y lo socializarán. Los participantes desarrollaran en un papelógrafo, los pasos del proceso de trabajo en equipo, lo socializarán y en plenaria con una lluvia de ideas. Se mencionan los beneficios que	Exposición dialogada de los temas por medio de presentaciones de Power Point, con ejemplos de su aplicación.	Cañón. Presentación de Power Point. Material impreso sobre el tema del clima organizacional.	Clima organizacional adecuado para la resolución de problemas y la comunicación laboral adecuada. Que los sujetos conozcan cual es el proceso sobre el Trabajo en equipo y los beneficios para los integrantes de la organización.	50 minutos.
--	--	---	---	--	--------------------

	esto trae a la organización.				
ACTIVIDAD 3	INICIO (10 minutos) “Clima Organizacional y Comunicación: La Base de un Equipo Saludable”. El objetivo de esta actividad es reflexionar sobre cómo el clima organizacional influye en el desempeño del equipo y en la calidad de la atención al paciente, y reconocer la comunicación efectiva y asertiva como herramientas clave para construir un entorno laboral positivo. El facilitador introduce el tema: “El clima organizacional no es sólo ‘cómo nos sentimos’, sino el reflejo de cómo nos comunicamos, resolvemos conflictos, reconocemos logros y trabajamos juntos. Hoy explicaremos cómo una comunicación efectiva y asertiva puede transformar nuestro ambiente laboral y, con ello, la experiencia de nuestros pacientes.” DESARROLLO (40 minutos) El facilitador entrega el material impreso para leer a los participantes, quienes se deben organizar en parejas para conocer los conceptos de clima organizacional y ejemplos de				

	cada concepto relacionado a este, por ejemplo, el uso de lenguaje apropiado, del desarrollo de la empatía entre trabajadores, la capacidad de liderazgo, la tolerancia, entre otros. Además, se dan a conocer los conceptos relacionados al trabajo en equipo y su aplicación, así mismo de los beneficios que trae consigo para el buen funcionamiento de la organización. ¿Qué es el clima organizacional? Se da una breve explicación: El clima organizacional es la percepción compartida que los colaboradores tienen sobre su entorno de trabajo. Los factores que lo influyen son: liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento, carga laboral, comunicación, entre otros. Un buen clima organizacional = mayor motivación, menor rotación, mejor atención al paciente ya que cuando el equipo está bien, el paciente también lo está. Los beneficios de tener un clima organizacional efectivo son: Un ambiente cómodo: La ausencia de tensiones facilitará la comunicación organizacional y la relación entre los miembros de, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo. Incremento del interés: Un ambiente relajado y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.
--	---

	Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados. Evitar la ausencia laboral: La infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral. Mejorar la productividad laboral: Un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos”. Para concluir con las actividades del día de hoy se realiza un papelógrafo, por medio de hojas pegadas entre sí para formar una especie de pizarra en el cual escribirán palabras clave de las ideas principales sobre el trabajo en equipo y se responden las siguientes preguntas: ¿Cómo se organizaron al inicio? ¿Hubo un líder o decidieron juntos? ¿Escucharon todas las ideas? ¿Alguna propuesta fue ignorada? ¿Hubo momentos de frustración? ¿Cómo los manejan? ¿Qué aprendieron sobre la importancia de la comunicación, la escucha activa y la cooperación?
--	--

	¿Cómo se relaciona esto con nuestro trabajo diario en el centro de rehabilitación? CONCLUSIÓN (10 minutos) “El clima organizacional no lo define la dirección sola: lo construimos todos los días con cómo hablamos, escuchamos y respondemos a los demás. Una palabra dicha con respeto puede prevenir un conflicto. Una escucha atenta puede sanar una tensión.” Estas actividades fomentan la comunicación clara y la escucha activa, revelan dinámicas de liderazgo, roles informales y toma de decisiones, promueve la resolución creativa de problemas bajo presión, es lúdica, inclusiva y memorable. Trabajar en salud es exigente. Pero cuando nos comunicamos con claridad, no solo cuidamos a los pacientes, también nos cuidamos entre nosotros. Y eso sí que es calidad integral.”				
EJES TEMÁTICOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	RESULTADO DE APRENDIZAJE	TIEMPO
Fidelización del paciente.	La realización de una lluvia de ideas para aplicar nuevas	Exposición individual de las estrategias que se pongan en práctica.	Papel Bond. Marcadores.	Estrategias para la retención de pacientes.	60 minutos.

Aumento del uso de propaganda. Uso de lenguaje empático y comunicación humanizada.	estrategias para satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes.		Fichas bibliograficas		
ACTIVIDAD 4	INICIO (10 minutos) “Comunicación Humanizada, Empatía y Presencia que Inspira Confianza” El objetivo de esta actividad es reconocer cómo la comunicación humanizada y el lenguaje empático fortalecen la fidelización del paciente, y cómo una propaganda auténtica y centrada en valores refuerza la confianza en la institución. Pregunta a los participantes en sesión: “Piensen en un lugar al que regresan con gusto: una panadería, una peluquería, una verdulería...¿por qué vuelven allí?” Se recogen respuestas breves (ej.: “porque me tratan con respeto”, “me conocen por mi nombre”, “siempre me explican bien”). DESARROLLO (40 minutos)				

	La forma en que se recibe al paciente influye directamente en su percepción de la organización. Un protocolo bien ejecutado genera confianza y satisfacción, aumentando las probabilidades de que el paciente regrese y recomiende el servicio. Los usuarios que se sienten bienvenidos tienen menos probabilidades de abandonar el servicio prematuramente, especialmente si se les guía adecuadamente durante las etapas iniciales de sus tratamientos. Un paciente fidelizado no es el que viene por obligación, sino el que elige quedarse porque se siente cuidado. La fidelización de un paciente no es solo que este regrese, sino que: • Confía en el equipo. • Siga las indicaciones médicas. • Recomendando el centro a otros. • Se sienta parte de una relación de cuidado. De manera general se realiza una lluvia de ideas para conocer nuevas y mejores estrategias para la retención y atención de los pacientes que asisten al CRIRH, con la finalidad de lograr que existan menos bajas por abandono, mayor fidelidad del paciente hacia la organización y un mayor nivel de difusión a lo largo de la región, de esta manera, los pacientes se sentirán más seguros y con un ambiente laboral más cómodo y una atención digna y de calidad acorde a las necesidades del paciente.
--	---

	Luego, se conecta con el tema: “En salud, los pacientes no solo buscan cura, sino cuidado. Y cuando se sienten vistos, escuchados y valorados, no solo cumplen su tratamiento: vuelven, recomiendan y confían. Hoy veremos cómo lograrlo desde cada rol.” Los principios del lenguaje humanizado son los siguientes: • Usar el nombre del paciente. • Validar emociones: “Es normal sentirse así...” • Evitar tecnicismos innecesarios. • Hablar en primera persona y con calidez. • Escuchar más de lo que se habla. Ejercicio rápido (en parejas): Uno dice una frase técnica común, y el otro la transforma en una frase empática. Comparten ejemplos con el grupo. El uso de propaganda con propósito: no vender, sino conectar. Se aclara que “propaganda” aquí no significa publicidad agresiva, sino comunicación institucional auténtica que refleje los valores del centro, por ejemplos: • Redes sociales: fotos reales (con consentimiento) de momentos de cuidado, no solo de infraestructura.
--	--

	• Testimonios de pacientes (reales y respetuosos). • Mensajes que enfatizan compromiso, cercanía y calidad humana, no solo tecnología. “La mejor propaganda no es la que más gasta, sino la que más coherencia tiene entre lo que dice y lo que se vive dentro del centro.” CONCLUSIÓN (10 minutos) En equipos se responden las siguientes preguntas y se comparten con el resto del grupo: • ¿Transmite calidez o solo servicios? • ¿Refleja lo que realmente vivimos con los pacientes? • ¿Cómo podríamos hacerla más humana? “Fidelizar no se logra con descuentos, sino con presencia. La propaganda no convence con eslóganes, sino con coherencia. Y la comunicación no cura con palabras técnicas, sino con empatía. Cada uno de nosotros, desde su rol, es embajador de la experiencia del paciente.” Se fomenta el aprendizaje y se promueve que los empleados asuman compromisos a cumplir, lo que facilita la transformación de conocimientos en prácticas efectivas. Asimismo, el enfoque en una retroalimentación positiva contribuye a fortalecer la
--	---

	motivación, el sentido de pertenencia y el trabajo colaborativo, generando un ambiente laboral que favorece la mejora continua y el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales.				
Sensibilización Otorgar una atención al paciente de calidad. El trato humanizado y digno a los pacientes.	Proponer a los usuarios, el capturar sus vivencias para poder recibir las terapias cada semana, con el fin de desarrollar habilidades blandas.	Se presentan los videos realizados a los trabajadores sobre los testimonios de los usuarios, con el propósito de lograr la sensibilización de los trabajadores.	Captura de los testimonios. Laptop. Cañón.	El desarrollo de la sensibilización, empatía y habilidades blandas.	50 minutos.
ACTIVIDAD 5	INICIO (10 minutos) “Conectar con el Corazón: Sensibilización, Empatía y Habilidades Blandas en la Atención Humana”				

3.5 Modo de evaluar el nivel de calidad de atención al paciente

Las evaluaciones sobre la calidad de atención al paciente y el servicio otorgado deben ser constantes y se deben aplicar estrategias para educar a la organización y al usuario externo para un mejor funcionamiento de la organización, el buen servicio y atención de calidad deben ser una estrategia permanente y se deberán poner en práctica indicadores básicos como:

Un saludo y trato respetuoso y apropiado; el uso correcto de la comunicación oral y escrita; la entrega de información relevante y precisa; la solución de problemas en el primer contacto; amabilidad, empatía y profesionalismo hacia el paciente y el correcto registro y codificación de datos e interacciones, lo cual permite:

- Diagnosticar la experiencia real del cliente.
- Identificar áreas de mejora en procesos y capacitación.
- Monitorear la eficiencia y la percepción del servicio.
- Tomar decisiones basadas en datos para optimizar la atención y fidelizar clientes.

En conclusión, la combinación de métricas cuantitativas y criterios cualitativos ofrece una visión integral de la calidad de la atención al cliente, permitiendo a las instituciones mejorar continuamente su atención y el servicio otorgados.

3.6 Normas ISO 9001

En el texto traducido oficialmente publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, menciona que “la norma ISO 9001 es un estándar internacional que ayuda a cumplir expectativas y normas del mercado. Establece 7 principios para la gestión de calidad: el enfoque en el cliente, liderazgo, compromiso de los equipos, integración, mejora continua, decisión basada en evidencias y gestión de relaciones . Estas cláusulas son:

“Contexto de la organización: Identificación del entorno interno/externo, partes interesadas y alcance del SGC.

Liderazgo: Compromiso de la alta dirección, política de calidad y asignación de responsabilidades.

Planificación: Gestión de riesgos y oportunidades, objetivos de calidad y cambios en el sistema.

Apoyo: Recursos humanos, infraestructura, competencias del personal y control de documentos.

Operación: Planificación de procesos, diseño de productos/servicios, control de proveedores y gestión de no conformidades.

Evaluación del desempeño: Auditorías internas, revisión por la dirección y análisis de datos para mejorar la satisfacción del cliente.

Mejora: Acciones correctivas y preventivas para optimizar el SGC” (ISO 9001, 2015).

En el apartado 5.1.2 sobre el Enfoque al cliente menciona que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- A. Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- B. Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- C. Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- D. Incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Las normas ISO 9001 permitirán monitorear, medir, analizar y evaluar sus procesos críticos para asegurarse de que están cumpliendo con los objetivos de calidad y las necesidades del cliente. Esto implica recopilar datos relevantes y analizarlos para verificar la eficacia de los procesos y detectar oportunidades de mejora continua (ISO 9001, 2015).

3.7 Medir la satisfacción del cliente con KPIS: NPS, CSAT Y CES

Existen varios métodos para evaluar la gestión de calidad, que incluyen sistemas estandarizados, proceso de mejora continua y gestión de calidad total. Los principales indicadores de calidad en la relación con el cliente son NPS, CSAT y CES, estas son métricas que se utilizan para medir la experiencia y satisfacción del cliente, y que pueden ayudar a las empresas a mejorar sus servicios.

“Para medir el éxito es importante medir la satisfacción del cliente a corto y largo plazo, y esto exige: Observar las puntuaciones de satisfacción de las interacciones de soporte, cuantificar el esfuerzo que hacen los clientes cuando contactan con la empresa y encuestar a los clientes para saber cómo se sienten respecto a su experiencia general con la empresa.

NPS: (Net Promoter Score) Mide la probabilidad de que un cliente recomiende una empresa, producto o servicio. Se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

CSAT: (Customer Satisfaction Score) Mide la satisfacción del cliente con una interacción o evento específico. Se calcula dividiendo el número de respuestas 4 y 5 por el número de respuestas totales y multiplicando por 100.

CES: (Customer Effort Score) Mide el nivel de esfuerzo que un cliente experimenta cuando interactúa con una empresa. Se calcula dividiendo la suma de todos los puntajes de esfuerzo del cliente individual por el número de clientes que proporcionaron una respuesta” (Velásquez H. O. & Quan A. C., 2024)

Cada una de estas métricas proporciona una perspectiva diferente de la experiencia del cliente. Son más efectivas cuando se utilizan en conjunto para crear una estrategia integral para mejorar la experiencia del cliente

La implementación de un sistema de gestión de calidad se puede realizar mediante la metodología de PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Involucra la identificación de problemas, establecimiento de objetivos, implementación de cambios, comparación de resultados con expectativas y ajuste si es necesario.

3.8 Planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA)

El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es un método iterativo para la mejora continua, que se utiliza para identificar problemas, implementar soluciones, y evaluar su efectividad.

Según Sanchez “Esta herramienta puede ser utilizada en cualquier proceso de la organización ya que se adapta y ayuda a tener un orden y se pueden medir factores importantes, gracias a este se logra la disminución de fallos, la eficiencia aumenta, al igual que la eficacia, se solucionan problemas, y se previenen y disminuyen riesgos.

1. Planificar: Se definen los objetivos a alcanzar y se identifica la causa del problema que se quiere solucionar. Se desarrolla un plan de acción, incluyendo los recursos y los pasos a seguir.
2. Hacer: Se implementa el plan de acción a pequeña escala, realizando un estudio o prueba piloto. Se sigue de cerca el progreso y se documentan los resultados.
3. Verificar: Se analiza la información recopilada para evaluar si los resultados son los esperados. Se identifica qué funcionó y qué no, y se detectan posibles áreas de mejora.
4. Actuar: Si el plan ha sido exitoso, se implementa a mayor escala y se estandariza el proceso. Si el plan no ha sido efectivo, se vuelve a la fase de

planificación para identificar nuevas soluciones. Se continúa iterando el ciclo, mejorando continuamente los procesos” (Sánchez, Y., 2014).

El modelo PHVA plantea que las mejoras de calidad solo serán continuas y efectivas si las mejoras comienzan con un buen plan (P). Después de una buena planificación, se deben realizar las actividades necesarias para lograr el plan (D): la ejecución. Por ejemplo, si el plan está realizado para mejorar la calidad de atención al cliente, una acción podría ser la realización de actividades de capacitación al personal, poner en prioridad las necesidades del cliente, mantener una comunicación constante, ser amable y cortés, realizar encuestas de satisfacción y estandarizar las compensaciones para clientes, etcétera. Una vez realizadas las diversas actividades y acciones que conforman la etapa D, viene la etapa de verificación, donde los resultados deben comprobarse (C), haciendo un esfuerzo activo por comprender las causas de los resultados y aprender de dichos resultados. Siguiendo con el mismo ejemplo, se debería verificar si el reconocimiento de los usuarios de los servicios subió gracias a las acciones realizadas.

El ciclo PHVA es una herramienta valiosa para la mejora continua, ya que permite identificar problemas, implementar soluciones y evaluar su efectividad de manera sistemática.

La aplicación de estrategias para la mejora de la calidad de atención otorgada permitirá fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo, donde se valoren las contribuciones individuales y se promueva la cooperación, organizando actividades que fomenten una atención digna hacia los pacientes. Además de la implementación o realización de encuestas post-bienvenidas para evaluar la satisfacción del cliente y ajustar los protocolos según sus comentarios para futuras referencias.

3.9 Tamaño de la muestra

Para aplicar una encuesta a la población objetivo, primero se debe seleccionar a los sujetos, esto se puede realizar sacando una muestra, debido a que por falta de recursos económicos, recursos humanos o de tiempo, no es posible aplicarla a toda la población.

La población es el conjunto de elementos o individuos que reúnen las características que se pretenden estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de «población finita» y, cuando no se conoce su número, de «población infinita».

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser representativa de dicha población.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es:.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

(90%= 1.645)

(95%= 1.960)

(99%= 2.576)

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

n= muestra

Ejemplo:

¿Cuántas personas tendríamos que estudiar para conocer la calidad de la atención y de los servicios otorgados en el CRIRH, si se conoce que el número aproximado de personas que asisten al mes es de 320.

N= 320	$n = \frac{(320) (2.576^2) (0.5) (0.5)}{(0.10^2) (320-1)}$
Z=2.576	
P=0.5	
Q=0.5	$n = 204.8$
D= 0.10	2.0416
	$n=100.3$
	$n=100$

Simplificando los datos a partir de fórmula aplicada, el resultado es que se necesitará encuestar a 100 personas, es una forma simplificada y práctica para garantizar que los resultados de KPIs como NPS, CSAT y CES sean fiables con un 90% de confianza estadística. Esto permite tomar decisiones basadas en datos que reflejan fielmente la

percepción y experiencia real del paciente sin necesidad de encuestar a toda la población, lo que sería costoso y poco eficiente.

La siguiente es una encuesta elaborada a base de indicadores que permiten medir el nivel de satisfacción de la atención otorgada a los pacientes. Su propósito es ser aplicada periódicamente a los usuarios del CRIRH para conocer en qué aspectos ha mejorado la atención y el trato a los pacientes y dar a conocer los puntos clave a mejorar, esta fue elaborada en el desarrollo de prácticas profesionales y aplicadas a los pacientes para obtener información relevante sobre la atención recibida.

3.10 Encuesta de satisfacción de los servicios y atención que ofrece el Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla.

ÁREA A LA QUE ACUDE: _____. MUNICIPIO: _____

FECHA: _____. LOCALIDAD: _____

TIEMPO QUE LLEVA RECIBIENDO LOS SERVICIOS DEL CRIRH: _____.

Esta encuesta es de carácter anónimo, su propósito es conocer la calidad de los servicios que se ofrecen en el CRIRH y la calidad de la atención brindada.

INSTRUCCIONES: Responda cada una de las preguntas marcando con una palomita según sea el grado de calidad (bueno, regular, deficiente) del servicio otorgado.

SERVICIO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	OBSERVACIONES
¿Cómo explicaría su experiencia en general con el servicio que recibió?				
¿Usted considera que la manera en que se aclaran sus dudas acerca de los trámites ha sido?				
¿Recibió un saludo y despedida cordial por parte de los empleados de esta institución?				
¿Considera que la información en el área de cobro fue clara y oportuna?				
¿Recomendaría nuestro servicio a un conocido o familiar que necesite atención de rehabilitación?				

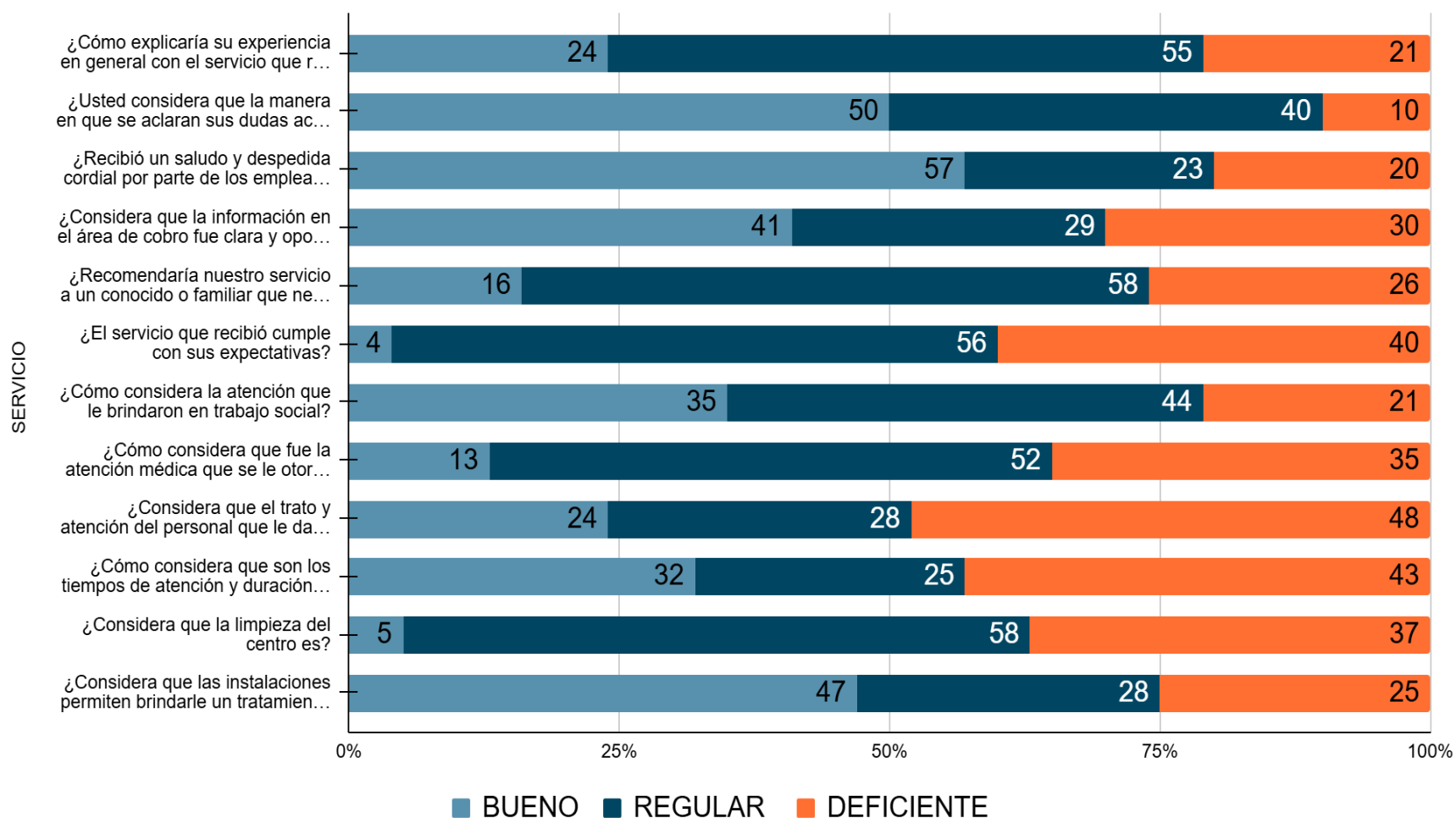
¿El servicio que recibió cumple con sus expectativas?				
¿Cómo considera la atención que le brindaron en trabajo social?				
¿Cómo considera que fue la atención médica que se le otorgó?				
¿Considera que el trato y atención del personal que le da la terapia fue?				
¿Cómo considera que son los tiempos de atención y duración de las terapias?				
¿Considera que la limpieza del centro es?				

¿Considera que las instalaciones permiten brindarle un tratamiento adecuado a la terapia que acude?				
---	--	--	--	--

Para medir los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta se propone utilizar gráficas de barras, esta puede ser horizontal y vertical, son útiles para mostrar datos en diferentes categorías y pueden mostrar datos de preguntas cerradas.

La función principal de un gráfico de barras es hacer visible y comprensible la comparación entre diferentes datos categóricos, facilitando la toma de decisiones y el análisis estadístico. Permite comparar cantidades o frecuencias entre distintas categorías, permitiendo identificar rápidamente cuál es el valor más alto, más frecuente o cómo se distribuyen los datos

ENCUESTA DE SATISFACION DE LOS SERVICIO QUE OFRECE EL CRIRH



Conclusiones

A partir de los conocimientos adquiridos en la Licenciatura en Administración Educativa, fue posible aplicar y poner a prueba los procesos fundamentales de la administración, destacando la importancia de elementos básicos como el control, la planeación, la ejecución y la evaluación de proyectos. Estas etapas no solo se entendieron en teoría, sino que se implementaron de manera práctica con el objetivo claro de contribuir a la mejora continua de la institución donde se desarrolló la investigación.

La experiencia permitió consolidar habilidades para diseñar y gestionar proyectos de intervención de manera integral, a partir de la realización de prácticas profesionales durante 1 año aproximadamente. Asegurando que cada fase del proceso de intervención está orientada hacia resultados concretos que impacten positivamente el funcionamiento y la calidad institucional. La indagación permitió identificar los problemas o necesidades más presentes mediante el diagnóstico institucional. La planeación permitió establecer objetivos y metas claras. La ejecución garantizó la implementación efectiva de las acciones. El control posibilitó el monitoreo constante para detectar desviaciones y la evaluación aportó información valiosa para ajustar y optimizar los procesos.

El propósito de este proyecto de intervención fue fomentar en los trabajadores del CRIRH una conciencia solidaria, empática y humanizada a través de la capacitación orientada al trabajo y el desarrollo de habilidades blandas. Esto permitió promover una atención al paciente fundamentada en principios éticos y en altos estándares de calidad.

Las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la escucha activa y la empatía, son esenciales para mejorar la experiencia del paciente y fortalecer el vínculo entre el personal y quienes reciben el servicio, contribuyendo así a un entorno laboral más colaborativo y respetuoso. En conjunto, esta formación buscó no sólo potenciar las

competencias técnicas, sino también humanizar la atención, garantizando así un servicio integral y de excelencia.

A través de la investigación se logró analizar la importancia de la capacitación continua en el entorno organizacional, evidenciando que este proceso no solo incrementa el desempeño individual y colectivo, sino que también fortalece la motivación y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

La implementación de planes y programas de formación adecuados y actualizados contribuye a mejorar la eficiencia operativa, elevar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Se concluye, por tanto, que la inversión en el desarrollo de competencias es fundamental para el crecimiento sostenible de las organizaciones, así como para la adaptación a las nuevas exigencias laborales.

Se necesita mantener una política de capacitación y evaluación permanente, fundamental para garantizar un desarrollo continuo y sostenido tanto del capital humano como de los servicios y atención ofrecidos. Esta política debe estar cuidadosamente adaptada a las necesidades específicas de los empleados, reconociendo sus perfiles, roles y áreas de mejora, y alinearse estrechamente con los objetivos estratégicos de la institución para asegurar coherencia y efectividad en la gestión.

Una capacitación constante permite actualizar conocimientos, fortalecer habilidades técnicas y blandas, y promover actitudes éticas y responsables, elementos esenciales para mejorar la calidad del servicio y la atención al paciente. Asimismo, la evaluación periódica de los procesos formativos asegura no solo la adquisición efectiva de competencias, sino también la identificación temprana de brechas que requieran intervención o refuerzo.

Mejorar la calidad de la atención al paciente es un proceso continuo y requiere el compromiso de todos los miembros de la organización. Al implementar estas estrategias, la institución contará con una herramienta que le ayude a encaminarse por la ruta correcta para crear un entorno de trabajo positivo y productivo.

Es importante fomentar la comunicación abierta, efectiva y transparente en todos los niveles de la organización, estableciendo canales de comunicación claros y de confianza hacia los empleados, con la posibilidad de expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. Se debe escuchar a los empleados y responder de manera constructiva.

En resumen, la buena atención al usuario es esencial para el éxito de cualquier empresa u organización, ya que fortalece las relaciones con los usuarios del servicio, mejora la reputación de la institución, aumenta la lealtad y, en última instancia, contribuye al crecimiento y el impacto institucional.

Además, esta aplicación práctica fortaleció la comprensión de cómo la administración educativa puede actuar como un elemento importante para la transformación institucional, facilitando la participación activa de los trabajadores del CRIRH y promoviendo una cultura de mejora continua basada en evidencias y resultados.

En síntesis, la formación recibida me hizo sentir satisfecha de acuerdo a los contenidos estudiados en la licenciatura, lo cual se tradujo en una intervención significativa que combina teoría y práctica para fortalecer los procesos administrativos y contribuir de manera sostenible al desarrollo institucional.

Bibliografía

1. Aguirre, J. M. (2018, marzo 11). *CRIRH Huehuetla, benéfico para pobladores*. Huehuetla, CRIR, p. 1.
2. Albretch, K. (1992). *La revolución del servicio*. La Habana: Instituto nacional de turismo.
3. Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
4. Bisquerra Alzina, R., (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla S.A. Madrid.
5. Cabrera, L., Tapia, D. (2020). *Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral: Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
6. Cáceres Rodríguez, C. (2004). *Sobre el concepto de discapacidad: Una revisión de las propuestas de la OMS*. *Auditio*, 74-77.
7. Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9a ed.) McGraw Hill.
8. Cohen, E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo XXI.
9. CRI. (2021). *Código de ética y reglas de integridad para las personas servidoras públicas del centro de rehabilitación integral y escuela en terapia física y rehabilitación*. (pp. 2-23).
10. Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Editorial McGraw-Hill.

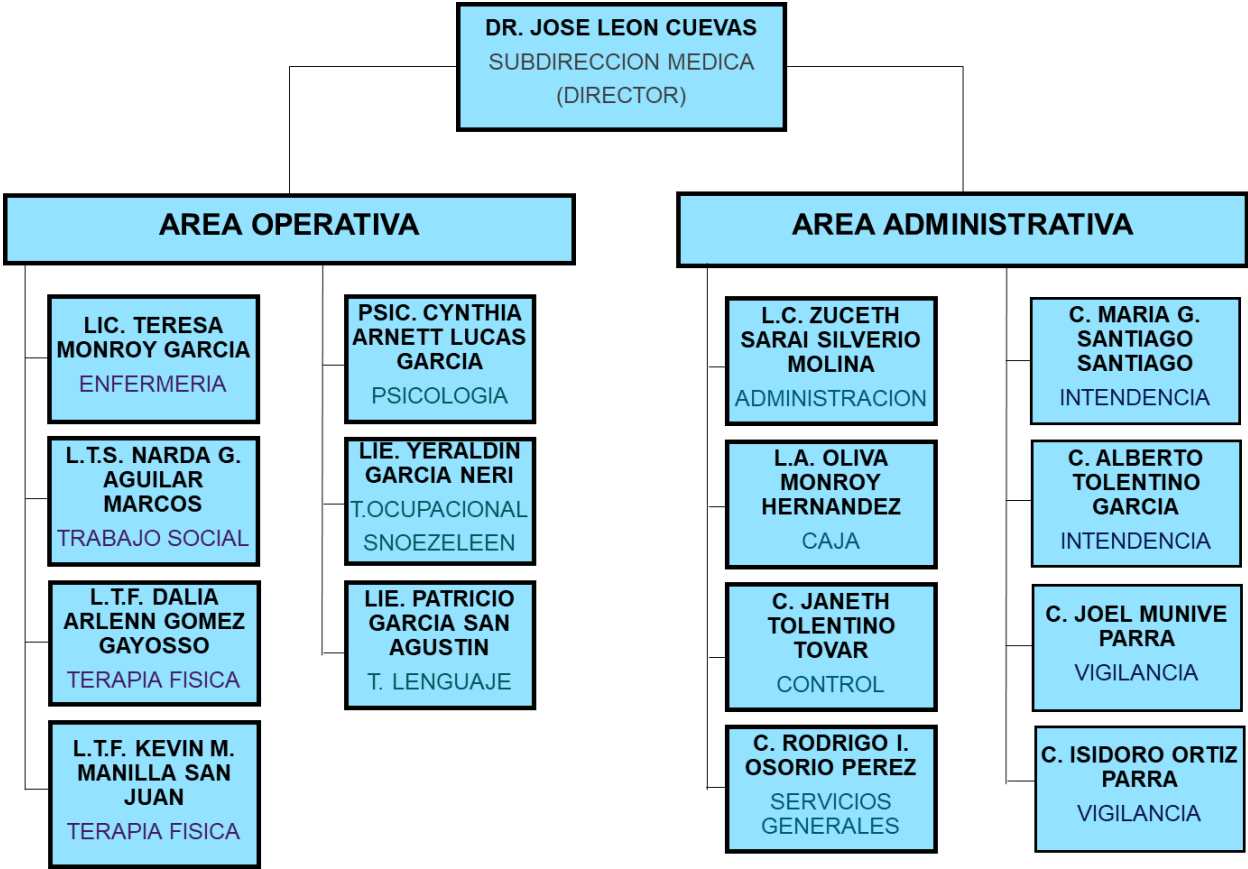
11. Desarrollo Integral de la Familia. (2014). *Centro de Rehabilitación Integral Regional - Huehuetla*. Recuperado de: <http://familia.hidalgo.gob.mx/index.php>
12. Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. UNAM, SUAYED, FCA.
13. Fundación Estatal para la formación en el empleo. (2021). *Protocolo de implementación de los procesos de planificación y acuerdo. Mecanismos de mediación y concertación en la planificación de la formación para el empleo*. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de <https://asalma.org/wp-content/uploads/2021/02/Protocolo-de-implementacion.pdf>
14. Guajardo Garza, E. (1996). *Administración de la calidad total: conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Editorial Pax.
15. Hernández, N., & G. (2015). *Árbol de problemas del Análisis al diseño y desarrollo de productos*. Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
16. HUEHUETLA, C. (11 de MARZO de 2018). *CRIRH Huehuetla, benéfico para pobladores*. p. 1.
17. INEGI. (2020). *Principales resultados por localidad (ITER)*. Hidalgo. Hidalgo: INEGI.
18. Instituto Tecnológico de Sonora (2013). *La calidad del servicio al cliente: Un pilar en la gestión empresarial*. Pacioli.
19. Izquierdo Espinoza, J. R., & Vallejos, C. A. (2021). *Calidad de servicio en instituciones privadas y públicas: Revisión sistemática*. 13(2), 84-93. <https://doi.org/10.26495/tzh.v13i2.2002>
20. Lista, E. (2015). *El diagnóstico institucional*. En D. Q. Escuela (ed.), *El diagnóstico institucional* (pp. 1-13). OEI.

21. Madero Gómez, S. (2022). *Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención de talento*. Contaduría y Administración. UNAM. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8721849.pdf>
22. Manzano, H., & Christy, J. (2015). *Cómo fortalecer el análisis FODA en la formulación de estrategias*. UNAM
23. Martinez, A. L. (2012). *Administración educativa*. Red Tercer Milenio.
24. Maslow, A. M. (1991). *Motivación y personalidad*. Edición Diaz de Santos.
25. Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
26. Miranda Cruz, M. B., Chiriboga Zamora, P. A., Romero Flores, M. L., Tapia Hermida, L. X. (2021, agosto). *La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los Emilio's. Alausí. Revista Científica "Dominio de las Ciencias"*, 1430-1446. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383980.pdf>
27. Molina, O. (2014). *Calidad de los servicios*. Ecu Red.
28. OMS. (2025). *Organización Mundial de la Salud. Marco de la OMS sobre la atención centrada en las personas*. Recuperado de <https://www.who.int/es/about>
29. Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. (10a ed.) 3R Editores.
30. Sánchez, Y. (2014) *Ciclo PHVA*. Recuperado el 10 de octubre de 2025 de <http://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>

31. Tapia, Z. & Antequera, J. (2020). *El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas*. 9(9), 119- 134.
<https://doi.org/10.21803/diagnosis.9.9.443>
32. Taylor S. J., & Bogdán, R.. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. PAIDÒS.
33. Torrecilla, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
34. Torres Hernández, R. M. (2019). *Reglamento general para la obtención del título de licenciatura de la universidad pedagógica nacional*. *Gaceta*, 139, México.
35. UPN-Hidalgo. (n.d.). *Sistema de Información Integral (SII). Oferta educativa. Plataforma virtual*. Recuperado de <http://upnhidalgo.edu.mx/index.php>
36. Velasquez, H. O., & Quan, C. A. (2024). *Indicadores de satisfacción, una herramienta de medición para mejorar la calidad de un producto o servicio*. Universidad Galileo. 20-31.

Anexos

Anexo 1: Organigrama.



Fuente: CRIR Huehuetla 2024.

Anexo 2: Tabla de costos de terapias y servicios que ofrece el CRIRH.

Fuente CRIR Huehuetla 2024.

SERVICIO	TARIFA	
	NIVEL 1	NIVEL 2
Consulta primera vez	\$ 145.00	\$ 132.00
Consulta médica subsecuente	\$ 96.50	\$ 83.00
Consulta general	\$ 28.00	\$ 28.00
Valoración psicológica	\$ 70.00	\$ 70.00
Terapias (física, ocupacional, estimulación, higiene de columna, lenguaje y psicología)	\$ 49.00	\$ 41.50
Terapia de snoezelen	\$ 35.00	\$ 35.00
Masaje terapéutico	\$ 41.50	\$ 41.50
Dictamen médico	\$ 55.00	\$ 55.00
Taller	\$ 70.00	\$ 70.00
Reposición de carnet	\$ 17.00	\$ 17.00

Anexo 3: Entrevistas estructuradas y semiestructuradas para la recopilación de información y detección de problemáticas.

Entrevista al director de la institución para conocer las experiencias que le ha traído su labor y para detectar las problemáticas de mayor peso en el Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla.

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo este puesto y en qué consiste?
2. ¿Qué cambios ha generado a partir de su nombramiento como director?
3. ¿Desde su punto de vista, cuál es la importancia del CRIRH para los beneficiarios y para usted?
4. ¿Cuáles son las debilidades que se han presentado dentro del CRIRH?
5. ¿Qué retos y cambios tuvo esta institución ante el COVID?
6. ¿Qué mejoraría de la institución donde trabaja?

7. ¿Ha considerado algunas amenazas que puedan repercutir en el funcionamiento del CRIRH?
8. ¿Conoce los motivos por los cuales los pacientes ya no asisten a recibir sus terapias?
9. ¿Qué estrategias han implementado para la difusión del CRIRH?
10. ¿Cuáles son las principales problemáticas a intervenir dentro del CRIRH?
11. ¿Qué capacitaciones reciben los empleados de este centro?
12. ¿Cómo se elige y contrata al personal de este centro?
13. ¿Usted como director, en función a que delega responsabilidades en sus empleados y la asignación de áreas a desempeñar?
14. ¿Alguna vez han tenido una capacitación sobre la atención y el servicio al cliente?

Entrevista a la encargada del área de control para conocer las experiencias que le ha traído su labor y para detectar las problemáticas de mayor peso en el Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla.

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo este puesto?
2. ¿En qué consiste?
3. ¿Cuáles han sido las dificultades que se le presentaron al momento de desempeñar su trabajo?
4. ¿Qué mejoraría de la institución donde trabaja?
5. ¿Qué cambios ha observado a partir del nombramiento del nuevo director?
6. ¿Ha identificado algunas debilidades de este centro a diferencia de los demás CRIR?
7. ¿Desde su punto de vista, cuál es la importancia del CRIRH para los beneficiarios y para usted?

8. ¿Conoce los motivos por los cuales los pacientes que eran regulares ya no asisten a las terapias?
9. ¿Qué retos y cambios tuvo esta institución ante el COVID?
10. ¿Qué capacitaciones reciben los empleados de este centro?
11. ¿Cómo percibe las acciones del director?
12. ¿Ha tenido problemas con sus compañeros de trabajo?
13. ¿Alguna vez han tenido una capacitación sobre la atención y el servicio al cliente?

Entrevista dirigida al usuario de los servicios que ofrece el CRIRH para identificar las problemáticas que se presentan con más frecuencia en esta institución.

Área a la que acude:

Localidad:

¿Cómo explicaría su experiencia en general con el servicio que se le otorgó?

¿Usted considera que la manera en que se aclaran sus dudas acerca de los trámites ha sido?

¿Considera que la información y cobro en el área de caja fue clara y oportuna?

¿Cómo considera la atención que le brindaron en trabajo social?

¿Cómo considera que fue la atención médica que se le otorgó?

¿Considera que el trato y atención del personal que le da terapia es?

¿Cómo considera que son los tiempos de atención?

¿Ha notado alguna mejoría, con base en el tratamiento dentro del Centro?

¿Considera que la limpieza del Centro es?

¿Considera que las instalaciones permiten brindarle un acceso adecuado a la terapia a la que acude?

Anexo 4: Análisis y organización por campos de los datos obtenidos mediante la aplicación de entrevistas.

Entrevista	Planeación	Dirección	Organización	Control
Director	Falta de actitud y empatía por parte del personal. Falta de identidad institucional (cultura organizacional). Falta de capacitación al personal del centro. No hay respuesta en la gestión sobre la capacitación para la calidad de atención y el servicio al paciente.	Mejorar la comunicación intralaboral. Mejorar el trato al paciente (empatía). Comprender la visión del usuario hacia el CRIRH (empatía).	Falta de comunicación para el trabajo en equipo Pocos insumos en equipo técnico y médico.	Derivado de la pandemia de COVID-19 hubo una baja de expedientes. La baja de la asistencia a las rehabilitaciones debido a necesidades económicas y de transporte.
Control	Falta de personal operativo para la planeación y ejecución de actividades administrativas.	Falta de empatía hacia los pacientes. Falta de capacitaciones sobre el trato al paciente.	Falta de comunicación con los compañeros de trabajo.	Lograr un mejor ambiente para el usuario. Baja o depuración de expedientes.

	Falta de difusión del CRIRH y su función en la sociedad.			Deterioro de la infraestructura durante la pandemia de COVID-19.
Usuario			Algunas veces no reciben un trato digno por parte del personal.	Hay un costo elevado en cuanto a transporte y comida para ir a las terapias (según sea el caso).

Anexo 5: Árbol de problemas



Anexo 6: Diario de campo

Diario de campo / Recolección de datos mediante diálogo espontáneo.		
Lugar: Centro de Rehabilitación Integral Regional Huehuetla		Observador: Maria Belèn Francisco San Agustín
FECHA	DESCRIPCIÓN / REGISTRO	INTERPRETACIÓN
10/10/2023	Los trabajadores del CRIRH inician el día laboral a las 07:00 de la mañana, algunos viven aproximadamente a una distancia en tiempo de 1 a 1 y media horas, por lo que hay ocasiones que llegan tarde, además se deben anotar en una libreta para llevar el control de horarios de entradas y salidas. Casi todos se saludan al llegar y al pasar por los pasillos, se observa que llevan una rutina constante, ya que hay quienes llevan trabajando ahí alrededor de 11 años, 8 años, etcétera. Cuando llega el director, saluda con un “buenos días” y un abrazo a los empleados que se encuentren de camino a su oficina y comienza con el	En ocasiones no hay puntualidad por parte de los trabajadores.

	papeleo, firma de expedientes en alta o baja, además debe analizar el avance en la rehabilitaciones otorgadas. Alrededor de las 7 y media comienzan a llegar los pacientes, saludan y los encargados de recepción les preguntan a qué hora es su cita, rectificando en su “carnet de control de citas” si la fecha es correcta, además del horario, ya que hay pacientes que no saben leer, son de edad avanzada o se llegan a confundir de día. Asignan media hora para atender la terapia del paciente, aunque se suelen tomar de 10 a 15 minutos más, lo que ocasiona un descontrol del horario de citas para los pacientes que vienen después, ya que las citas son consecutivas. Al terminar la terapia, el paciente debe pasar al área de caja para pagar por la terapia recibida y se despiden de los trabajadores que tengan contacto directo.	No se llevan a cabo más elementos del protocolo de bienvenida a pacientes. Descontrol del horario de citas de los pacientes.
24/10/2023	Alrededor de las 09:00 de la mañana, se reúnen algunos compañeros en el	Algunos empleados hacen sentir bienvenidos a los

	comedor o en otras áreas del hospital para desayunar, regularmente es con personas con que conviven la mayor parte del día, y creando nuevas amistades o vínculos con los alumnos que hacen prácticas profesionales, servicio social o pasantes de rehabilitación. En esta ocasión, se debía llevar a cabo la evaluación de los servicios que ofrece el CRIRH, la cual se lleva a cabo con una encuesta de satisfacción, con indicadores que van desde la limpieza del lugar, hasta la experiencia mala o buena que haya tenido el paciente a lo largo de su terapia. Sin embargo, se observó que estas son aplicadas esporádicamente o se van llenando con datos inventados por diferentes trabajadores. Un ejemplo al aplicar una encuesta a un paciente, mencionaba que tuvo una mala experiencia debido a que un jefe de área dejó a solo a un pasante o practicante llevando a cabo la sesión de terapia física, y ya que el practicante no tiene la experiencia suficiente para atender a un paciente solo, cometió el error de	nuevos integrantes de la institución, ya sean temporales o permanentes. Se crean vínculos que permiten la comunicación efectiva y trabajo en equipo. Las encuestas de satisfacción para los pacientes se llevan a cabo esporádicamente o se inventan los datos. Se pueden ocasionar accidentes en las terapias al dejar solos a los practicantes atendiendo a un paciente, ya que no tienen la suficiente experiencia.
--	--	---

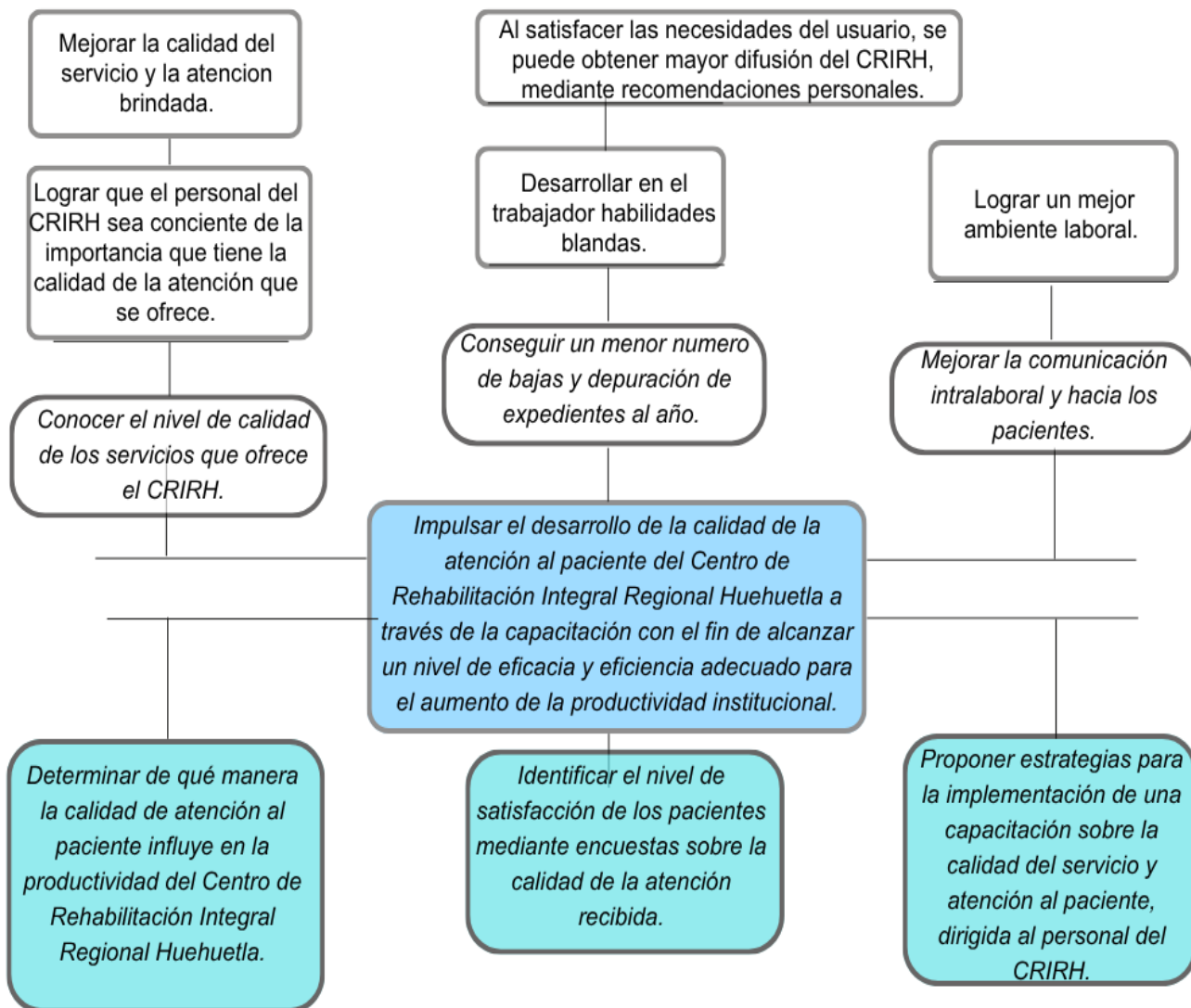
	conectar mal un cable de una máquina para hidroterapia, o haciendo mal algún ejercicio.	
15/11/2023	Una de las actividades en el área de control, es la realización de un recuento, organización, actualización y control de expedientes desde el año 2011 hasta el año 2025 actualmente. Algunos expedientes se encuentran maltratados por el tiempo y la manipulación constante. Los documentos deben tener un orden en específico, comenzando por acta de nacimiento, curp, INE del paciente o tutor del paciente (según sea el caso), exámenes de salud que tengan relación a la terapia que se requiere, radiografías, además de un formato que resume el expediente clínico del paciente, etcétera. Sin embargo, se observa que existen casos en que no se entrega toda la documentación y quedan expedientes vacíos o sin información que es importante para llevar a cabo las terapias. O suele pasar que los mismos terapeutas desprenden los documentos	Debido a la falta de compromiso y responsabilidad en el control, actualización y manejo de expedientes se llegan a cometer errores, falta de documentación o extravío, por lo que los expedientes se encuentran incompletos o vacíos.

	para diversos usos y se llegan a perder o no los devuelven al expediente clínico, además que se les olvida o deja para después la actualización del expediente al momento de dar la sesión de terapia.	
29/11/2023	Mediante el diálogo casual se da a conocer que los empleados no están motivados a realizar su trabajo, esto fue obtenido además de aplicación de entrevistas para la realización del diagnóstico, se da cuenta de que los empleados no están motivados para trabajar, y aunque reciben un sueldo por el trabajo que realizan, se observa que algunos todo el tiempo están descontentos o en desacuerdo con algo, y que solo realizan las actividades por cumplir.	Ausencia de motivación personal y profesional para el trabajo.
23/02/2024	Gracias a observación y la aplicación de entrevistas fue visible la necesidad de que algunos empleados reciban capacitaciones, desde tecnológicas (manejo de Excel, manejo de estadísticas, realización de documentos, etcétera), hasta sociales (sobre la	Los trabajadores del CRIRH no han recibido capacitaciones en temas de tecnología, en humanidades y sociales para un buen manejo de los recursos materiales y

	sensibilización, el desarrollo de la empatía hacia los pacientes y familiares, el análisis y entendimiento de los códigos de ética y reglas de conducta), además de no seguir ningún protocolo de bienvenida a los pacientes, por mencionar algunos.	humanos.
29/04/2024	Con el paso de los días se va observando que existe un nulo aprovechamiento de las horas de trabajo, el cual es deficiente en cada una de las áreas, debido a que hay mucho papeleo y actualización de documentos que hacer, sin embargo, cuando tiene tiempo libre se lo gastan en charlas informales con amigos, en la navegación en redes sociales, o simplemente descansando en áreas que no suelen ser supervisadas por el director de la institución. El último día de cada mes se debe entregar estadística de las terapias que fueron otorgadas por mes, con indicadores diferentes que van desde la baja por abandono del paciente, el alta por mejoría y los que deben dar seguimiento a su tratamiento. Sin	Baja productividad laboral. No existe la actualización de documentos sobre la evolución de la terapia de cada paciente. La entrega de estadística se hace tediosa y

	embargo, ya que no hacen la actualización de las hojas de evolución, un día o dos antes de la entrega, casi todos los encargados de área de terapia tienen mucho trabajo acumulado, por lo que tienen estrés laboral y puede ocasionar que las sesiones no sean desarrolladas correctamente o con el tiempo designado para estas.	estresante para los trabajadores.
--	--	--

Anexo 7: Árbol de objetivos



Anexo 8: Entrevistas a los usuarios, al director y trabajadores del CRIRH para la profundización de la problemática.

Entrevista dirigida a los usuarios del CRIRH para justificar y explicar la problemática sobre la atención al paciente.

¿Cuánto tiempo lleva asistiendo al CRIRH?

¿Alguna vez sus familiares o amigos le recomendaron asistir al CRIRH para tratar su padecimiento?

¿Cuál o cuáles son las terapias a las que acude?

¿Cómo han sido los tiempos de atención en sus terapias?

¿Cuándo usted ingresa al Centro, cuál es la primera impresión que observa de los trabajadores?

¿Ha tenido alguna situación incómoda con los empleados del CRIRH?

¿Qué protocolos de bienvenida se llevan a cabo al momento que ingresa al Centro y al momento que culmina sus terapias?

¿Qué experiencias ha tenido acerca del servicio o atención al usuario?

¿Qué mejoraría en cuanto a la atención que se le brindó en el CRIRH?

¿Alguna vez ha recomendado o recomendaría a familiares y amigos que necesiten alguna terapia, sobre asistir al CRIRH?

Entrevista dirigida al director del CRIRH para justificar y explicar la problemática sobre la calidad de atención al paciente.

¿Para usted, cuáles son los elementos más importantes para el funcionamiento de esta institución?

¿Cómo definiría la calidad de atención brindada al cliente?

¿Qué protocolos de bienvenida se llevan a cabo en el CRIRH?

¿Se ha dado a conocer los códigos de ética y conducta al personal de esta institución?

¿Se ponen en práctica los códigos de ética y conducta para atender mejor a los pacientes?

¿Se llevan a cabo estrategias para la medición de calidad de los servicios que se ofrecen y cómo se evalúan?

¿Alguna vez los usuarios se han quejado directamente con usted sobre la atención prestada?

¿Qué cambiaría o mejoraría para lograr la eficiencia y eficacia en la atención al cliente?

¿Cuáles considera usted que son los beneficios de mejorar la atención al cliente?

Entrevista dirigida a los terapeutas del CRIRH para justificar y explicar la problemática sobre la calidad de atención al cliente.

¿Para usted, cuáles son los elementos más importantes en esta institución?

¿Cómo definiría usted el concepto de calidad de atención al cliente?

¿Considera que la atención brindada a los pacientes es buena, regular o deficiente?, ¿por qué?

¿Qué protocolos de bienvenida se llevan a cabo en el CRIRH?

¿Cuando comenzó a trabajar en esta institución, se le dio a conocer los códigos de ética y conducta del trabajador del CRIRH?

¿Conoce si se llevan a cabo estrategias para la medición de calidad de los servicios que se ofrecen y cómo se evalúan?

¿Alguna vez los usuarios se han quejado de la atención que se ofrece?

¿Qué mejoraría para lograr la eficiencia y eficacia en la atención al cliente?

¿Cuáles considera que son los beneficios de mejorar la atención al cliente?