



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo de tesis para optar al título de Magister

Tema:

EDUCACIÓN SUPERIOR Y FORMACIÓN PROFESIONAL.
UNA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROFESIONALES
DE LA OBSTETRICIA

Autora: **MARÍA CANDELARIA CIBRARO**
Director de tesis: ERNESTO FABIÁN BOTANA

LA PLATA, JULIO DE 2016

SOBRE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La Maestría en Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata se encuentra acreditada y categorizada por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Res. 207/10). A diciembre de 2015 lleva completadas 17 ediciones, con más de quinientos profesionales que ya pasaron por sus aulas. Se trata de un programa de dos años que se completa con la aprobación de dieciséis materias, dos seminarios, un taller de metodología y la realización de una tesis. Su cursada es de modalidad presencial, en actividades que se desarrollan en su sede de calle 3 n° 590 en la ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

SOBRE LA AUTORA

Candelaria Cibraro nació en la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires. Es Licenciada en Relaciones Institucionales, graduada en la Facultad de Ciencias sociales y Jurídicas de la Universidad Argentina de la Empresa. Ha trabajado en diversas constructoras especializadas en obras y servicios públicos en el área de relaciones institucionales y atención a usuarios, en las que se especializó en la certificación de normas ISO. Con el correr del tiempo llegó a formar su propia constructora, *Solidum constructione SA*, con la que realizó diversas obras públicas de pequeña y mediana envergadura. Paralelo a esto, en la actualidad también realiza trabajos de consultoría para el Banco Mundial, especializados en planeamiento urbano, brindando además asesoramiento a diversos municipios en el área de infraestructura. Fue parte de la 13° promoción de la Maestría en Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP).

INDICE

1.-Planteo y evaluación del problema	1
2.-Objetivo de la investigación	8
3.-Alcance de la investigación	9
4.-Marco teórico de referencia	11
5.-Metodología de la investigación	26
6.-Resultados de la investigación	38
7.-Conclusiones	93
8.-Bibliografía consultada	100
9.-Referencias y anexos	102

1. PLANTEO Y EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

La educación superior y la formación profesional como cuestión de interés público

La calidad de la educación superior, de nivel terciario o universitario, es uno de los determinantes de la competitividad y del potencial de desarrollo económico de un país. La educación superior, junto a la formación profesional continua, es uno de los doce pilares que identifica el Foro Económico Mundial¹ en su metodología de medición y análisis de la competitividad de los países, siendo esta metodología la referencia mundial en cuanto a herramientas disponibles para medir competitividad.

Son entonces la educación superior y la formación profesional cuestiones que deben ser medidas y analizadas para luego ser gestionadas en pos de dotar a la economía de una nación de un nivel de competitividad adecuado que le permita a esta participar del escenario económico globalizado presente en el mundo de hoy.

Una educación superior y una formación profesional de calidad representan el escalón siguiente al que debe aspirar una nación toda vez que haya alcanzado niveles determinados de educación básica y salud pública para su población. Sosteniendo la referencia inicial respecto de la metodología del Foro Económico Mundial, la educación básica y la salud pública resultan ser otro de los pilares de la competitividad y el desarrollo, y el escalón previo sobre el que un país puede avanzar en objetivos de formación de su población por medio de la educación superior. En efecto, cuando un país ha podido cumplir con unos objetivos específicos de provisión de educación básica y salud pública, puede plantearse otros de un nivel más elevado referidos a dotar a la mayor cantidad de capas de su población de una educación superior y una formación profesional,

¹ El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental que ha diseñado la metodología para medir y analizar la competitividad de los países que es la referencia mundial ineludible sobre el tema. La metodología de los doce pilares de la competitividad se encuentra desarrollada en los reportes anuales de competitividad global que cada año publica el Foro Económico Mundial. Los reportes pueden consultarse en www.weforum.org

a fin de prepararlas para las exigencias que impone el funcionamiento de las economías modernas.

Por lo dicho, no es difícil plantearse que la educación superior y la formación profesional representan cuestiones de elevado interés público, ya que de su calidad dependerá el aporte que puedan hacer al grado de competitividad de su economía y al potencial de desarrollo de un país.

Si la educación superior y la formación profesional son entonces cuestiones de elevado interés público, se puede destacar la importancia que tendrá el hecho de que pueda medirse y analizarse la calidad con la que tales cuestiones se proveen y gestionan. Para toda cuestión que pueda definirse como de elevado interés público, siempre deberán existir parámetros y metodologías que puedan utilizarse para una precisa y determinada medición de calidad de todo lo relacionado con tal interés. La educación superior y la formación profesional no escapan a esta lógica.

Un aporte regional y específico a la necesidad de medir y analizar la calidad de la educación superior y la formación profesional

Planteada la importancia que tiene el medir y analizar la calidad de la educación superior y la formación profesional de una nación, es válido también un aporte más reducido, más enfocado, que se concentre en una región “sub-nacional” determinada y en un tipo de profesionales específico. Ingresando ya en la consideración de un trabajo de tesis para un programa MBA, resulta factible el plantearse la importancia de medir y analizar educación superior y formación profesional, pero no a nivel nación y para el conjunto de las profesiones sino a uno más factible enfocado en una región y un tipo de profesionales en concreto.

Es así como surge el objeto de investigación del presente trabajo, en la forma de un estudio de la calidad profesional de un específico grupo de profesionales: los graduados en Obstetricia por la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de La Plata, y considerando una región determinada: la región económica comprendida por las ciudades de La Plata, Berisso y Ensenada.

En otras palabras, coincidiendo sobre la importancia de, dado su interés público, poder medir y analizar la calidad de la educación superior y la formación profesional, puede restringirse el enfoque de tal medición y análisis para, manteniendo el mismo grado de importancia de lo que sería un enfoque por país, ponerlo al alcance de lo que puede plantearse desde un nivel de tesis de MBA; es decir, un planteamiento con un objeto de estudio (calidad de educación superior y formación profesional) dentro de un alcance específico (un tipo de profesionales educados y trabajando en una región determinada).

Queda ahora por definir la perspectiva desde la que se plantea el objeto de estudio. Para esto existen dos opciones: la medición y análisis de la calidad de la educación superior y la formación profesional desde una perspectiva de la oferta, o bien una medición y análisis desde una perspectiva de la demanda. La primera, desde la oferta, tiene que ver con lo que son habitualmente los estudios de calidad educativa, concentrados en indagar en las instituciones educativas, en sus planes de estudio o en las metodologías de enseñanza que aplican. La segunda, la perspectiva desde la demanda, se inclina en cambio por analizar el mercado laboral en el que los profesionales, ya educados y graduados, desempeñan sus vidas laborales. Sin dejar de reconocer la importancia que tendría un enfoque completo, “sistémico”, que comprenda las dos perspectivas, en la presente tesis se plantea la perspectiva desde la demanda, por razones de alcance de la investigación y, además, por considerar que es la alternativa más original tomando en cuenta que lo habitual en este tipo de estudios sea un enfoque en las instituciones educativas que forman a los profesionales (enfoque de la oferta).

Así es como en la perspectiva elegida desde la demanda se indaga en el ámbito específico en el que los profesionales desarrollan su profesión. Considerando el tipo de profesionales elegido como objeto de estudio de esta tesis, este ámbito es el de los centros y organizaciones de salud que, como empleadores, son el lugar de trabajo de los graduados en obstetricia.

Definida la perspectiva de análisis, quedarían presentadas las tres cuestiones que hacen al planteamiento del problema: a) se toma como objeto de estudio un grupo de profesionales específico, b) se lo analiza para una región determi-

nada y, completando, c) se adopta una perspectiva para la medición de calidad profesional desde el punto de vista de los empleadores para quienes terminan trabajando esos profesionales. (En el apartado *3-Alcance de la investigación* se propone una definición más precisa del objeto de estudio, y en el *4-Marco teórico* se presentan definiciones conceptuales que ayudan a comprender la propuesta de investigación.)

Por qué una perspectiva desde la demanda para medir y analizar calidad profesional

El enfoque original que todo trabajo de tesis debe intentar está propuesto en el presente en la elección de una perspectiva desde la demanda para medir y analizar calidad educativa. Se propone aquí que son más numerosos y más habituales los estudios con un enfoque en la oferta educativa, con una perspectiva desde las instituciones de educación superior, por lo que no deja de resultar original uno que proponga una perspectiva desde la demanda, y puntualmente, desde la visión de quienes son los empleadores de los graduados universitarios elegidos como objeto de investigación (los graduados en obstetricia).

En efecto, las universidades, institutos terciarios y demás instituciones de educación superior realizan con regularidad control de desempeño sobre la forma en la que proveen a la sociedad de profesionales en las distintas ciencias y disciplinas. Este control es el que habitualmente provee la información necesaria para justificar la existencia de esas instituciones y evaluar la vigencia de las carreras y los planes de estudio que componen sus ofertas educativas.

Estos enfoques de medición y análisis de calidad educativa están claramente volcados a una perspectiva desde la oferta, concentrados en la figura del educando y futuro profesional, en la de sus distintos educadores a lo largo de la carrera, en la del detalle curricular y en la de los procesos administrativos puestos en práctica por las instituciones para asegurar su producto, los graduados.

La relación de las instituciones educativas con los organismos del Estado que gestionan las políticas de educación (ministerios de Educación, direcciones de

Educación Superior o como se llamen en los distintos niveles del sector público) enriquecen el proceso de generación de información sobre calidad educativa, pero sin llegar a atenuar el foco en el profesional y en la institución que lo forma, y, casi por el contrario, reforzándolo. El análisis y medición de la calidad educativa resulta entonces, cuanto menos, parcial.

Son contadas las ocasiones en que las instituciones que proveen la oferta de educación superior analizan el mercado laboral en busca de elementos que les permitan lograr una visión más completa, más integral, de la calidad de lo por ellas producido. Con esto se pierde la posibilidad de integrar en un mismo esfuerzo por medir y analizar la calidad educativa a las perspectivas desde la oferta y desde la demanda.

En concreto, las instituciones educativas, al igual que cualquier organización, necesitan conocer el grado de aceptación de lo que producen, para lo cual les resulta imprescindible “salir al mercado” y averiguar en cuánto se valora la calidad educativa de sus egresados. En este marco, es bienvenido cualquier esfuerzo que intente integrar ambas perspectivas de análisis, como así también un aporte en concreto que, desde una de las perspectivas, busque complementar lo existente en la otra.

Por lo dicho, encuentra justificativo como planteo del problema del presente trabajo de tesis el preguntarse si los graduados de la Licenciatura en Obstetricia de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de La Plata alcanzan los valores de calidad requeridos por quienes son o serán sus empleadores, indagando para ello en la calidad esperada al momento de la contratación y percibida por quien contrata una vez que el profesional se encuentra en su puesto de trabajo.

En función de los objetivos planteados y los resultados obtenidos en la investigación que hace al presente trabajo, se podrá concluir si la calidad esperada por parte de los empleadores coincide o difiere con los niveles de calidad que en efecto perciben de los profesionales de la obstetricia desarrollando su trabajo. En espera de llegar a esa instancia, puede estimarse a priori que el trabajo

representa un aporte al análisis de calidad de la oferta educativa en el sector específico que se ha elegido como objeto de investigación.

Algunas cuestiones que refuerzan el planteamiento del problema de investigación

Como pretende este trabajo, el identificar criterios que hacen al desempeño profesional de los licenciados en obstetricia, evaluar cuáles son las expectativas respecto de esos criterios por parte de los empleadores, y determinar el grado de cumplimiento de ellas, aporta un marco necesario para evaluar la calidad y las competencias de ese tipo de trabajadores. Este aporte es útil en función de tres cuestiones:

1. El tipo de profesional que es objeto de estudio es producto de la oferta académica de una institución educativa pública, lo que exige que siempre existan herramientas para poder medir la calidad de dicha oferta. En términos más generales, siempre deben existir herramientas para medir cuán productiva resulta la inversión, por parte del Estado, de recursos públicos destinados a una oferta académica.
2. Los empleadores-clientes identificados en este trabajo son instituciones relacionadas con la salud de la población. Sin ser una interpretación muy exigida, la salud de la población debe considerarse como de prioritario interés público. En consecuencia, todos los actores interesados en ella deben tener la posibilidad de disponer de elementos para poder medir y analizar la calidad de los profesionales involucrados en el sector.
3. La propia institución educativa objeto de estudio, la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de la Plata, necesita contar con una evaluación de calidad de su oferta educativa desde la perspectiva de quienes demandan dicha oferta, única manera ésta de contar con evaluaciones integrales de su desempeño como educadora.

Planteado y evaluado el problema de investigación, se presentan en la siguiente sección los objetivos formulados respecto de la misma.

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En función del planteo y la evaluación del problema de investigación que se ha propuesto, a partir del cual se considera que existe una justificación para realizar una medición y análisis de calidad sobre profesionales de la obstetricia en un momento y en un ámbito determinado, se formulan al respecto los siguientes objetivos de tal investigación:

- Identificar los aspectos críticos a considerar en el desempeño profesional de graduados en Licenciatura en Obstetricia, relacionados con los conocimientos, habilidades y actitudes mostradas en el ejercicio de la profesión, y considerando para ello la perspectiva de los empleadores de este tipo de profesionales.
- Evaluar el nivel de expectativas de los empleadores respecto a cómo cumplen los graduados con tales aspectos críticos, determinando asimismo el grado de satisfacción general de esas expectativas en función del desempeño efectivo de los graduados.
- Obtener una medición y un análisis puntual de la calidad de los graduados en Licenciatura en Obstetricia en base a los siguientes criterios:
 - Que sean profesionales graduados entre los años 2007 y 2011.
 - Que hayan egresado de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
 - Que trabajen en organizaciones de salud de la zona comprendida por las ciudades de La Plata, Berisso y Ensenada.

3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación sobre graduados en Obstetricia se inscribe en el marco de un proyecto de investigación más amplio que está vigente en la Maestría en Dirección de Empresas (MBA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

En efecto, el proyecto más amplio al que se alude es sobre *Competitividad económica en la región de La Plata, Berisso y Ensenada*. Por otra parte, ya se mencionó en el apartado *Planteo y evaluación del problema* que la metodología de mayor aceptación en todo el mundo para medición y análisis de competitividad económica es la utilizada por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), que se basa en el planteo de lo que se conoce como *Los doce pilares de la competitividad económica*.

Ahora bien, sin duda, excede al presente trabajo el entrar en algún detalle sobre la metodología del WEF, pero vale mencionar que uno de esos doce pilares es la *Educación superior y la formación profesional*. Entonces, cuando el MBA investiga sobre competitividad para la región utilizando la metodología del WEF, analiza obviamente el pilar mencionado, lo que supone un estudio de toda la oferta regional de educación superior. En ese marco es que se analizan, como todas las otras, las carreras que hacen a la oferta de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de La Plata, siendo una de estas la de Licenciatura en Obstetricia.

En consecuencia, un justificativo adicional a la investigación planteada para el presente trabajo de tesis está dado en el aporte que supone al proyecto de investigación más amplio a cargo del MBA el analizar y medir la calidad profesional de graduados en obstetricia dentro de la región de La Plata, Berisso y Ensenada. En pocas palabras, los resultados del presente trabajo de tesis contribuirán como “insumo” para uno de los pilares del proyecto “madre” del MBA sobre competitividad.

Todo lo dicho ayuda también a explicar el porqué del planteamiento de un tema de tesis que no deja de ser sobre calidad en educación superior dentro de una

maestría dedicada a la formación en dirección de empresas. Pues bien, la competitividad económica guarda una más que obvia relación con el contexto en el que están inmersas las empresas, y siendo la educación superior uno de los pilares que determinan tal competitividad, es entonces oportuno y pertinente estudiar el nivel de educación superior para realizar aportes a la comprensión del contexto empresarial regional.

Como toda investigación debe estar planteada dentro de ciertos límites, el de la presente es –como se mencionó en Objetivos de la investigación- los graduados en obstetricia por la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP en el período de tiempo comprendido entre los años 2007 y 2011, y que además trabajen en organizaciones de salud existentes en la zona comprendida por las ciudades de La Plata, Berisso y Ensenada.

Presentados el planteo y evaluación del problema, los objetivos y el alcance de la investigación, se expone ahora una breve referencia al marco teórico utilizado en el presente trabajo de tesis.

4. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

En este apartado se presentan cuatro tipos de contenidos que hacen al marco teórico de referencia del presente trabajo de tesis. En primer lugar, una serie de definiciones conceptuales sobre elementos involucrados en la investigación, para explicar qué se entiende, por ejemplo, cuando se habla de empleadores, graduados, expectativas, percepciones, etc.; todos conceptos que luego ayudarán a comprender los resultados de la investigación y las conclusiones a las que se arribará. En segundo término, se presenta el modelo teórico subyacente en la metodología de investigación. Luego de eso, una adaptación practicada al mismo modelo para que pueda ser aplicado sobre el objeto de estudio del trabajo de tesis. Por último, y para completar el marco teórico, se exponen algunas referencias, breves y puntuales, de investigaciones similares llevadas a cabo en otras partes del mundo, con las que el presente trabajo comparte perspectiva de análisis u objeto de estudio.

4.1- Definiciones conceptuales sobre elementos presentes en la investigación

Como parte del marco teórico de la investigación es oportuno presentar una serie de definiciones conceptuales, para acordar un único tipo de interpretación sobre los elementos presentes en objetivos, resultados y conclusiones. Los conceptos y variables definidos a continuación podrán ayudar a interpretar el modelo teórico subyacente en el estudio y a comprender lo expuesto en los apartados correspondientes a resultados y conclusiones sobre el objeto investigado.

Empleadores (organizaciones de salud)

En este trabajo se entiende por empleadores a la figura de quien tiene a cargo tomar las principales decisiones que determinan y condicionan cuál y cómo

será el tipo de trabajos y tareas que realizarán los graduados en Obstetricia en las organizaciones de salud que los empleen. El alcance de las decisiones obviamente variará en cada caso. Algunos empleadores podrán tener a cargo todas las decisiones que involucran al graduado en situación laboral (reclutamiento, selección, inducción, asignación de tareas, negociación laboral, supervisión, evaluación de desempeño, reconocimientos, sanciones, despidos, etc.) mientras que otros tendrán sólo una parte de ellas. Además, algunos empleadores podrán ser jefes directos con plena autoridad, y otros sólo supervisores del trabajo del graduado. No obstante, en todos los casos, la figura del empleador se define como la que más incidencia tiene en las condiciones en las que los graduados se desempeñan en sus cargos.

El empleador también es figura relevante de la investigación por ser su perspectiva la que se toma en cuenta para evaluar la calidad profesional de los graduados. En otras palabras, si bien son los graduados el objeto de estudio, estos se “estudian” desde la perspectiva que sobre ellos tienen los empleadores.

Graduados (objeto de estudio)

El objeto de estudio del presente trabajo son los *graduados* de la carrera de Licenciatura en Obstetricia de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP, recibidos en el período de tiempo considerado en la investigación.

El objetivo de medir y analizar calidad de educación superior y formación profesional recae sobre estos graduados, y al abordar la investigación una perspectiva desde la demanda, la medición y análisis se hace en el lugar de desempeño del trabajo efectivo de ellos, para lo que se indaga en el conocimiento que sobre tal desempeño tienen los empleadores.

Expectativas y percepciones sobre el desempeño laboral de los graduados

La información que se utiliza en la medición de calidad es generada por el graduado en su ámbito laboral desempeñando sus tareas. Para ese ámbito y para esa situación, el empleador tiene formadas expectativas respecto a cuál debe ser el desempeño esperado por el graduado. Estas expectativas se las forma el empleador por su propia experiencia de tener a cargo profesionales de la salud. Las expectativas son por su parte cotejadas con las percepciones que surgen del desempeño efectivo del graduado, de lo concreto de los resultados que genera este último en oportunidad de realizar sus tareas. El cotejo entre expectativas y percepción, lógica que se da en la figura del empleador, es lo que genera la aparición de *brechas de calidad*, elemento clave en la medición y análisis de calidad profesional.

Entonces, si los graduados son el objeto de estudio, y los empleadores aquellos cuya perspectiva es considerada para indagar sobre la calidad profesional, las expectativas y percepciones de estos últimos son lo que generan el material de medición y análisis. Del cotejo de expectativas y percepción surgen las brechas positivas o negativas que aportan la materia para medir, analizar, obtener resultados de la investigación y concluir sobre los mismos.

Atributos del graduado. Conocimientos

Los atributos de los graduados son la materia desde la que se forman en los empleadores las expectativas sobre el desempeño esperado y las percepciones sobre el desempeño real de aquellos. Los atributos definen el perfil laboral del graduado, y se definen como de tres tipos: conocimientos, habilidades y actitudes.

Los *conocimientos* están relacionados con las cuestiones que hacen a la formación conceptual de los graduados en su profesión, a la obtención de los elementos que les permiten desempeñarse como profesionales de una determinada disciplina. En este caso, tienen que ver con los procedimientos elemen-

tales del trabajo de obstetricia, con los marcos legales y regulatorios del ejercicio profesional, con el carácter económico y organizacional del rol de profesional obstetra dentro de una organización de salud, con la comprensión del carácter básico de otras disciplinas relacionadas y con la identificación de problemas y la formulación e implementación de soluciones.

Atributos del graduado. Habilidades

El segundo tipo de atributos son las *habilidades* mostradas por el graduado en el desempeño de su puesto de trabajo. Tienen que ver con el modo en el que el profesional graduado pone en práctica en situaciones concretas de trabajo los conocimientos adquiridos durante su formación. Además, hacen al uso apropiado de tecnologías disponibles para el desempeño laboral en la disciplina, a la capacidad de acceder, evaluar y sintetizar información, a la efectiva capacidad para las comunicaciones interpersonales, al funcionar eficazmente en grupos de trabajo y a las condiciones para asumir responsabilidades de liderazgo y/o conducción.

Atributos del graduado. Actitudes

Las *actitudes* son el tercer y último grupo de atributos del graduado. Consisten en la predisposición o la capacidad de los graduados para, en situaciones concretas de trabajo, pensar en forma crítica, creativa y reflexiva, en comprometerse con una lógica de aprendizaje permanente, en ser responsables ante la organización y la sociedad en el cumplimiento de su trabajo y en poder adaptar su actuación ante las variadas exigencias de los distintos grupos culturales con quienes les toca interrelacionarse. Las *actitudes* están relacionadas con el conjunto de valores que hacen las veces de “filtros” entre los *conocimientos* y las *habilidades* de los graduados y la forma de desempeñarse en concreto en sus ámbitos de trabajo.

Medición y análisis de la calidad profesional

Por medición y análisis de calidad se entiende la aplicación de la metodología específica de relevamiento de información de fuente primaria sobre los opinantes calificados representados en la figura de los empleadores. El relevamiento de datos de fuente primaria sobre opinantes calificados es una metodología muy utilizada en mediciones y análisis de calidad y de competitividad, en el marco de lo que se conoce como método comparativo en ciencias sociales. Implica la medición sobre el objeto de estudio en particular para obtener un valor puntual que cobra significado al ser comparado con valores del mismo tipo obtenidos sobre el mismo objeto en otro tiempo o en otro espacio. En esta tesis, esto se aplica al medir: a) el mismo objeto de estudio (los graduados en obstetricia), b) en distintos tiempos (dados tanto por la duración del trabajo de campo como por los años de graduación de los profesionales), c) en distintos espacios (los distintos ámbitos y realidades inherentes a cada organización de salud donde trabajan los graduados) y d) desde la perspectiva de los empleadores (generadores del conjunto de expectativas y percepciones sobre las que se mide y analiza la calidad).

4.2.- El modelo teórico subyacente en la metodología de investigación

El modelo teórico que subyace en la metodología de investigación utilizada es el de la *Escala Multidimensional Servqual (EMS)*. Este modelo es utilizado como una herramienta para medir y analizar calidad en la prestación de distintos servicios. Fue desarrollada en el año 1988 por Zeithami, Parasuraman y Berry, y cuenta además con una serie de mejoras y actualizaciones que se le han practicado a lo largo del tiempo.

El EMS es el modelo que planteó por primera vez que la calidad debía medirse y analizarse a partir de las brechas, positivas o negativas, originadas en las diferencias entre expectativas de clientes ante el desempeño de un servicio

que están contratando y las percepciones concretas sobre desempeño real del mismo.

Para el modelo, la percepción del cliente se refiere a como éste estima que el prestador del servicio (una empresa, una persona que presta servicios profesionales, un trabajador contratado, etc.) está cumpliendo con lo pautado o acordado –en forma explícita o implícita- al momento de la contratación del mismo. En toda relación entre dos partes que suponga la prestación de un servicio determinado, siempre existirá, con mayor o menor grado de determinación, una serie de condiciones o pautas a cumplir por parte del prestador y que están determinadas por lo que espera el cliente. El cumplimiento real de esas condiciones o pautas en el momento de la prestación concreta del servicio es lo que genera la percepción que el cliente se forma sobre el servicio que está recibiendo y su prestador.

Por otra parte, las expectativas del cliente son lo que definen qué es lo que él espera de la prestación que contrata. La motivación que el cliente manifiesta al decidir la contratación o compra de un servicio está generada en las expectativas que haya llegado a formarse. Y a su vez, estas expectativas se forman, entre otras cosas, por sus experiencias pasadas en el consumo de servicios iguales o parecidos, en sus necesidades conscientes, en la información que posea sobre los detalles del servicio, etc.

Al momento de la prestación efectiva del servicio, las expectativas y las percepciones son cotejadas por el cliente y de ese proceso surgen las brechas positivas o negativas entre ambas dimensiones. La determinación del tamaño de esas brechas supone una medición de la calidad del servicio, mientras que la evaluación de las causas por las cuáles se han generado representa su análisis.

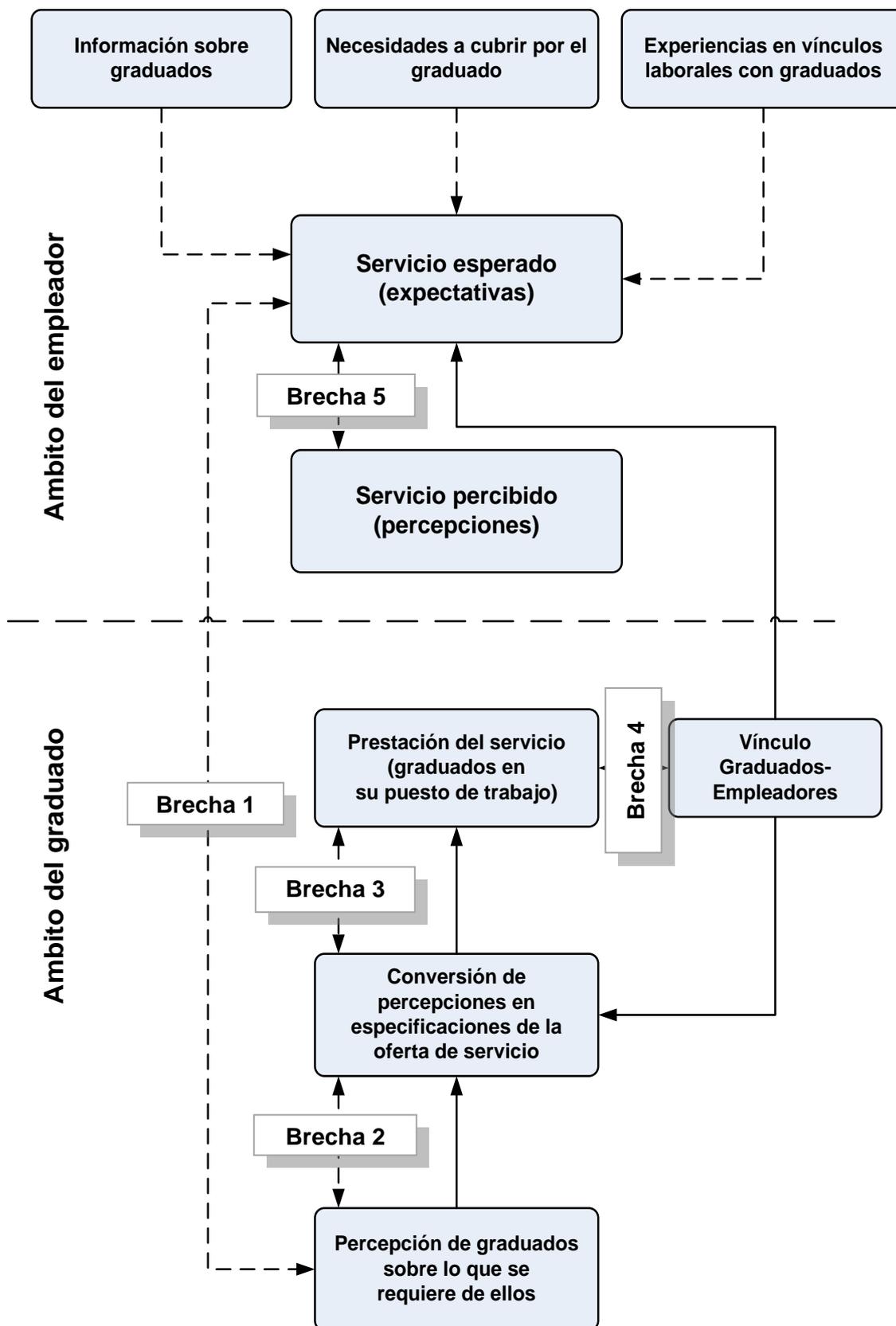
El EMS considera además la necesidad de evaluar las distintas ponderaciones que el cliente otorga a los distintos elementos que componen una oferta de servicios. Según interpreta el modelo, el cliente no asigna por igual la misma importancia o trascendencia a toda la serie de elementos sobre los que se forma una expectativa y luego construye su percepción. En virtud de cómo sean

sus características como cliente, otorgará mayor o menor valor a uno u otro elemento, ponderándolo en consecuencia y afectando en forma distinta al momento de comparar expectativas y percepciones para medir la calidad recibida y evaluar su grado de conformidad.

4.3.- Una adaptación del modelo EMS al vínculo empleadores y graduados en Obstetricia

A fin de adaptar el modelo EMS a la investigación específica del presente trabajo, se puede plantear que existen dos ámbitos dentro del modelo: a) el del empleador, que de una u otra forma pertenece a una organización de salud, y b) el del graduado en Obstetricia, quien trabaja en tal tipo de organización. La cuestión central del modelo es el cotejo entre las expectativas sobre el servicio esperado por parte del empleador y la percepción que éste tiene realmente sobre el servicio que efectivamente recibe. Al cotejo entre expectativas y percepción se llega por una serie de causas y efectos provocados por la propia lógica de la relación entre empleadores y graduados. En el siguiente esquema gráfico y en una posterior explicación se describe esta dinámica de relaciones causa y efecto.

Esquema de medición de calidad profesional de graduados en Obstetricia



Fuente: Elaboración propia (adaptado del modelo EMS de Zeithami, Parasuraman y Berry)

Formación de expectativas sobre el servicio esperado

Como puede verse en el esquema gráfico, las expectativas sobre el servicio esperado se forman con la información previa que el empleador pueda tener sobre los perfiles o las características del tipo de graduado que debe analizar, con la naturaleza de las necesidades que a su entender debe cubrir el graduado y con la experiencia que haya podido acumular en vínculos laborales previos con otros graduados del mismo tipo.

Cotejo entre expectativas y percepciones (Brecha 5)

Las expectativas cotejadas con las percepciones que se forma el empleador cuando recibe en forma efectiva el servicio profesional brindado por los graduados es, como se dijo, el núcleo del modelo. De este cotejo surgen las brechas que al empleador le servirán para medir la calidad y, en función de las ponderaciones otorgadas a cada elemento del servicio, valorar los beneficios o perjuicios de lo positivo o negativo que puedan resultar tales brechas.

El modelo EMS identifica como *Brecha 5* las diferencias (brechas) que surgen del cotejo entre expectativas y percepciones. Esta brecha, por su parte, se explica -y es la resultante- de la existencia de cuatro brechas previas que también presenta el modelo, y que suponen una lógica de formación de las expectativas y percepciones por etapas, combinando distintos elementos tanto del ámbito del graduado como del empleador.

Expectativas del empleador y percepción de los graduados (Brecha 1)

Esto se refiere a la percepción de los graduados, no la del empleador que es parte del núcleo del modelo. Este otro tipo de percepción tiene que ver entonces con la capacidad de los graduados para interpretar cuáles son las expectativas de los empleadores sobre el servicio esperado, a fin de poder adaptar así la forma en que ofrecerán sus cualidades profesionales para ocupar un puesto de trabajo.

Cuanto menor sea el grado de coincidencia entre las expectativas del empleador y la lectura e interpretación que los graduados hagan de ella, mayor será el tamaño de la *brecha 1*.

Especificación de la oferta de servicio en base a percepción de los graduados (Brecha 2)

Según el modelo, los graduados “diseñan” el servicio profesional que ofrecen en función de la percepción que tengan sobre qué es lo que realmente esperan los empleadores que los contratarán. Esto es, los graduados tienen una percepción sobre cuáles son las expectativas de los empleadores, y la utilizan para acondicionar en consecuencia las características del tipo de servicio a ofrecer. Cuanto mejor sea la lectura que hagan sobre las expectativas del empleador, mayor será la capacidad de “diseñar” y ofrecer un servicio de calidad.

Prestación del servicio especificado (Brecha 3)

Una vez que los graduados especificaron el servicio que ofrecen en función de la percepción que tuvieron sobre las expectativas de los empleadores, están en condiciones de prestar en concreto el servicio; esto es, de desempeñar su tareas en el lugar de trabajo. Cuanto menor sea esta nueva brecha, menos condicionada terminará estando la “brecha núcleo”, la *brecha 5*.

Así, va tomando forma lo que será el cotejo final en *brecha 5* entre expectativas y percepciones del empleador, porque a esta altura los graduados ya hicieron una interpretación sobre qué esperan los empleadores (*brecha 1*), acondicionaron la oferta de servicio en base a eso (*brecha 2*) y prestaron sus servicios en consecuencia (*brecha 3*).

Vínculo graduados-empleadores (*Brecha 4*)

La forma en la que realmente los graduados presten sus servicios terminará dependiendo del tipo de vínculo que tengan con los empleadores en el ámbito de la relación laboral, en la situación específica del graduado desempeñando sus tareas en el puesto de trabajo. Cuanto menor sea el “ruido” que exista en este vínculo (*brecha 4*), menor será la incidencia sobre la magnitud de las brechas anteriores y de la posterior, la central, la *brecha 5*.

La Brecha 5, el núcleo del modelo

Se cierra entonces el circuito que plantea el modelo con la *brecha 5*, determinada por la serie de causas y efectos generados por las brechas anteriormente descritas. La magnitud que tome cada una de las primeras cuatro brechas contribuirá a generar la magnitud total a tomar por la *brecha 5*; esto es, la magnitud total en la que se basa el modelo para medir calidad por medio del cotejo entre expectativas y percepciones del empleador.

4.4.- Algunos trabajos relevantes como antecedentes de la investigación

La satisfacción de las partes interesadas con los graduados de ingeniería civil (Curtin University, Australia)

El primer antecedente a la investigación que debe mencionarse es el trabajo de tesis de Albani Musyafa para la obtención del grado de Doctor en Filosofía por la Curtin University of Technology de Bentley, Australia. Esta tesis doctoral (datada en marzo de 2009 y que lleva por título *Stakeholders' Satisfaction with Civil Engineering Graduates*²) es una investigación sobre las competencias

² Musyafá, Albani (2009). *Stakeholders' satisfaction with civil engineering graduates*. Curtin University (<http://bit.ly/1Q6dR2r>)

profesionales de ingenieros civiles graduados en algunas universidades de Australia durante un período de tiempo específico. El trabajo adopta –como el presente trabajo de tesis- la perspectiva de los actores interesados (*stakeholders*) en conocer las competencias profesionales de los graduados ingenieros civiles con los que, en condiciones de desempeño laboral, deberán interactuar. La investigación se ubica de ese modo en una posición alternativa a la de la visión tradicional de medir calidad de egresados desde el punto de vista de las instituciones educativas “que los producen”. Si bien este antecedente tomado de Australia no es el único que aborda objeto de estudio y perspectiva similar al del presente trabajo, sí es relevante porque de él se toma buena parte de las herramientas de investigación y análisis utilizadas, como ser la encuesta a *stakeholders* para el relevamiento de datos de fuente primaria y la metodología para procesar, presentar e interpretar los mismos.

Los datos para la investigación en la Curtin University, incluyendo la competencia de los graduados, el desempeño de los egresados, la satisfacción de las partes interesadas, sus percepciones y sus expectativas, se obtuvieron mediante una encuesta elaborada sobre la base de variables e indicadores establecidos. Los encuestados fueron aquellos que monitoreaban a los egresados en los lugares de trabajo. Para la comparación también se recogieron los datos académicos y profesionales tanto de los graduados como de los encuestados.

Una vez obtenidos, los datos fueron analizados utilizando métodos estadísticos en los niveles de la muestra y de la población. Se clasificaron las variables relacionadas con las competencias de los graduados para que sus debilidades y fortalezas pudieran ser entendidas. También se clasificaron las variables relacionadas con las expectativas de las partes interesadas de manera que se identifiquen las competencias que deben ser priorizadas en la educación.

Los estudios de opinión de empleadores. Estrategia para elevar la calidad de la educación superior no universitaria

Otro antecedente que puede mencionarse es el de Simon, Pauda y Arellano Mont, publicado en 2010 en la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Educación, y que tiene por título *Los estudios de opinión de empleadores. Estrategia para elevar la calidad de la educación superior no universitaria*³. Este trabajo si bien, como en su título se indica, tiene por objeto de estudio la educación sólo terciaria, resulta interesante por la forma en que toma la perspectiva de los empleadores al momento de evaluar la calidad profesional de determinado tipo de graduados con educación formal. Según los autores, al evaluar calidad de competencias profesionales es ineludible reparar en los perfiles laborales vigentes en el mercado de trabajo de las distintas disciplinas. Sin conocer estos perfiles y la dinámica de cómo evolucionan en el tiempo siempre será incompleta una evaluación que repare solamente en las aptitudes y actitudes con que las instituciones educativas intentar dotar a sus egresados. Lo efectivo resulta entonces en mantener el foco en la relación entre ámbitos académico y laboral, ya que de las características de ese vínculo surgen los criterios de efectividad que deben aplicarse a las competencias profesionales de los graduados.

Investigación de mercado del programa Administración en Salud con énfasis en Gestión de Servicios de Salud

Un tercer antecedente es el trabajo realizado en el ámbito de la Universidad de Antioquía, Colombia, de Morales, Ramírez y Pérez; publicado en 2004 en la Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública, con título *Investigación de mercado del programa Administración en Salud con énfasis en Gestión de Ser-*

³ Simon, Javier Damián; Montes Pauda, Eusebio y Arellano Monto, Lluvia Jazmín (2010). *Los estudios de opinión de empleadores. Estrategia para elevar la calidad de la educación superior no universitaria*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2010). Volumen 8, Número 3).

*vicios de Salud*⁴. El trabajo se concentra en un problema de baja inserción laboral de graduados de un programa específico de servicios de salud. Investiga las causas de esta problemática desde un análisis del cumplimiento real en el mercado laboral de las expectativas de los egresados y, lo más interesante, desde la perspectiva de las empresas u organizaciones de salud que debieran emplearlos. Analizan que los potenciales empleadores en buena medida no contratan a los graduados por desconocimiento de la compatibilidad entre los perfiles laborales demandados y las características de la oferta representada por aquellos. El estudio resulta ser otro ejemplo de que, tomando en cuenta la perspectiva de los empleadores, las instituciones educativas podrían ajustar la oferta educativa para satisfacer los criterios de calidad que en cuanto a competencias profesionales impone el mercado laboral.

El procedimiento de análisis de la inserción laboral de los graduados: una propuesta de modelo longitudinal

Otro trabajo que puede sumarse como antecedente es el de Burriel y Beas, quienes en el ámbito de la Universidad Jaime I, de Castellón de la Plana, España, realizan el estudio *El procedimiento de análisis de la inserción laboral de los graduados: una propuesta de modelo longitudinal*⁵. El estudio tiene por uno de sus tópicos el realizar una vez cada seis años encuestas a empleadores de los que son los graduados de esa casa de estudios. El modelo de análisis que proponen los autores es integral, en cuanto a que toman en cuenta la opinión de todos los involucrados en la calidad profesional de los graduados, a saber: la institución educativa, los propios graduados y quienes serán o son sus empleadores. Lo que aquí nos interesa es la perspectiva partiendo de la visión de los empleadores, y cómo eso se integra con las demás perspectivas para llegar a un análisis de calidad que sirva como retroalimentación del proceso que di-

⁴ Morales, Natalia; Ramírez, Carolina y Pérez, Pascual Hernando (2004). *Investigación de mercado del programa Administración en Salud con énfasis Gestión de Servicios de Salud*. Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública (Volumen 23, N° 2, jul-dic 2006).

⁵ Burriel, Raúl y Beas, María Isabel (2007). *El procedimiento de análisis de la inserción laboral de los graduados: una propuesta de modelo longitudinal*. Observatorio ocupacional de la Universitat Jaume I (<http://bit.ly/1GZjUDZ>).

seña e implementa la oferta educativa. Como los mencionados antes, es de destacar en esta última investigación el objetivo de enriquecer el análisis de la calidad de capacidades profesionales tomando en cuenta expectativas y real cumplimiento de los requisitos que hacen a ella desde la perspectiva de la demanda, de aquellos que componen el grupo de quienes emplearán a los graduados.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Universo y Muestra

5.1.1 Universo

Como se anticipó, la investigación de la presente tesis es parte de una de mayor alcance que comprende a los graduados de todas las carreras de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP. Las investigaciones sobre todas las carreras son a su vez insumos para proyectos de investigación de la Maestría en Dirección de Empresas (MBA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, destinados a evaluar la calidad educativa de los graduados de distintas facultades con influencia en la región de La Plata, Berisso y Ensenada. Además, los estudios sobre calidad educativa son utilizados como uno de los elementos para medir la competitividad económica de la región. En otras palabras, como en el MBA se mide la competitividad económica de la región de La Plata, Berisso y Ensenada, es necesario contar para ello con mediciones puntuales de calidad de educación universitaria. En ese marco, la presente tesis colaboró con ese objetivo, hecho que otorgó límites y alcances específicos sobre la misma.

El universo de toda la investigación sobre calidad educativa en graduados de la Facultad de Ciencias Médicas se definió entonces como el integrado por los graduados durante el período 2007-2011 de las carreras de Medicina, Enfermería, Licenciatura en Enfermería, Licenciatura en Obstetricia y Licenciatura en Fonoaudiología. La porción de todo el universo correspondiente a la carrera de Licenciatura en Obstetricia es el objeto de estudio de la presente tesis.

5.1.2 Muestra

La población bajo estudio para esta investigación está constituida por todos los egresados de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP. De la misma se considera extraer una muestra aleatoria cuyo tamaño n se calcula mediante la expresión:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

La misma corresponde al cálculo del tamaño muestral cuando se desea estimar la proporción de éxitos p , con universo conocido.

Donde:

$N = 5.065$ egresados (tamaño de la población)

$p =$ prevalencia esperada del parámetro a evaluar, que en caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral

$q =$ complemento de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, es decir
 $1 - p = 0,5$

$Z = 1,95996$ para $\alpha = 5\%$, o sea un nivel de confianza del 95%

$e = 8\%$ error de muestreo

$N = 150$ personas a encuestar (tamaño de la muestra)

Dado que se trata de cinco áreas a estudiar si se considera la investigación más amplia de toda la oferta de la Facultad de Ciencias Médicas, se ha distribuido la cantidad de encuestas a realizar de acuerdo al porcentaje de participación de cada especialidad en el total de graduados. Lo cual implica la siguiente distribución para cada una de las especialidades (y resaltado en negrita, lo correspondiente al objeto de estudio de la presente tesis):

Especialidad	Porcentaje participación	Encuestas
Licenciatura en Obstetricia	6%	9 (20)*⁶
Licenciatura en Enfermería	39%	58
Licenciatura en Fonoaudiología	4%	6
Enfermería	13%	19
Medicina	38%	57
Total	100%	150

5.2. Tipo de investigación

La investigación que se realizó para el trabajo de tesis es de tipo exploratoria, por tratarse de un objeto de investigación poco conocido y poco estudiado (los egresados, en un período concreto de años, de la carrera de Licenciatura en Obstetricia de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP, y ejerciendo sus labores en el ámbito específico de la región de La Plata, Berisso y Ensenada). Por tanto, los resultados conseguidos en la investigación pueden calificarse como siendo una visión aproximada al objeto de estudio, sin poder alcanzar un conocimiento profundo del mismo ni poder establecer con certeza relaciones causa y efecto.

No obstante carecer en relación al objeto de estudio de información suficiente y conocimientos previos a la investigación, ésta sí permitió formular el problema en forma más definida, representando un buen antecedente y punto de partida

⁶ De los cálculos que derivan de la consideración de universo y muestra resultaba que para la carrera de Licenciatura en Obstetricia debían ser nueve los casos integrantes de la muestra. No obstante, para otorgarle mayor relevancia estadística al estudio, se decidió ampliarlo a veinte casos. En concreto, fueron entonces veinte los empleadores encuestados en el relevamiento de datos de fuente primaria; es decir, veinte distintas organizaciones de salud de la región de La Plata, Berisso y Ensenada en las que se desempeñan graduados en Obstetricia.

para investigaciones futuras que deseen realizarse sobre el mismo objeto. La investigación permitió obtener datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión preguntas y objetivos de investigación para estudios posteriores y de mayor entidad que los de un trabajo de tesis como el presente.

Para el ámbito geográfico bajo estudio la investigación que se llevó a cabo es de tipo exploratoria.

5.3. Técnicas de relevamiento de datos

Los datos de fuente primaria necesarios para la investigación fueron obtenidos mediante la realización de encuestas a todo el tamaño de la muestra seleccionada. Esto tanto para la investigación más amplia de toda la oferta educativa de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP como para la correspondiente a este trabajo de tesis referida a la carrera de Enfermería.

Las encuestas fueron realizadas bajo la modalidad presencial, en encuentros coordinados con responsables de las organizaciones de salud que conformaron la muestra.

Como fuera adelantado en el apartado sobre antecedentes de la investigación, la encuesta utilizada (traducida al español) es la de la tesis doctoral *Stakeholders' Satisfaction with Civil Engineering Graduates*, de Albani Musyafa para la Curtin University of Technology de Bentley, Australia.

Respecto de lo concreto de la presente tesis, la realización de encuestas a la muestra seleccionada permitió obtener información sobre graduados de la carrera de Obstetricia durante el período 2007-2011, en preguntas del tipo “cerradas” referidas a la calidad profesional percibida. El relevamiento de información a empleadores encuestados respetó la siguiente lógica (para detalle de la encuesta utilizada para el relevamiento de datos de fuente primaria ver apartado 9. *Referencias y anexos*):

- **Información relacionada con el encuestado.** Se refiere al empleador o referente de la organización que emplea al profesional en Obstetricia. De él se relevaron los datos personales (edad, sexo, antigüedad en el trabajo) y los referidos al lugar de trabajo tanto del empleador como del graduado.
- **Información relacionada con el graduado.** En forma similar para el graduado, se relevaron sus datos personales y algunos de detalle referidos a su graduación (año de obtención del título, capacitación adicional al título, años de experiencia en el puesto de trabajo).
- **Información referida al puesto de trabajo.** Con detalle de cuál es la naturaleza del trabajo que desempeña el graduado, y cuáles son algunas de las aptitudes y actitudes que al graduado le requiere.
- **Atributos del graduado.** Información ya más relevante de cara al análisis y extracción de conclusiones. El encuestado responde evaluando los conocimientos, las habilidades y las actitudes del graduado, en un formato de responder a distintos ítems propuestos graduando con escala de 1 a 5 entre *Totalmente en desacuerdo* y *Muy de acuerdo*.
- **Desempeño en el trabajo.** Con formato similar de respuesta a ítems que hay que graduar entre 1 y 5, el encuestado responde sobre cómo evalúa al graduado en el desempeño de su puesto de trabajo, calificando en un rango entre *Mucho más que lo planificado* y *Mucho menos que lo planificado*.
- **Satisfacción.** En forma muy concreta, se pregunta al encuestado cuán satisfecho está con la obtención de resultados por parte del graduado, en un solo ítem de la misma escala de 1 a 5 pero respondiendo a un solo ítem entre *Muy insatisfecho* y *Muy satisfecho*.
- **Expectativa.** Aquí se cambia la escala, para pasar de 1 a 9, teniendo que puntuar en ese rango sobre distintos ítems de lo que se espera del graduado en su puesto de trabajo.

- **Comentarios.** La encuesta cierra con una opción voluntaria para el encuestado de realizar los comentarios que desee sobre lo que se le ha preguntado, siendo útil información de tipo cualitativa para dar contexto a los datos relevados.

5.4. Técnicas de Análisis

El necesario análisis de los datos obtenidos para generar resultados de la investigación y luego proponer conclusiones ha seguido la siguiente lógica:

1. Se confeccionó una base de datos con diseños de registro que respetaron el tipo de datos a relevar.
2. Los datos relevados en las encuestas a empleadores fueron cargados en una matriz, en la cada campo registrado representó cada una de las preguntas de la encuesta.
3. A fin de facilitar el proceso de carga de datos, las respuestas fueron codificadas con un número específico para cada una de ellas.
4. Además, se practicó un análisis univariado sobre la totalidad de los datos obtenidos.
5. Luego se calculó el *Saldo de respuesta*⁷ de cada pregunta realizada, en función de la fórmula siguiente:

⁷ El cálculo de ese promedio sigue idéntica metodología que la del Global Competitiveness Index del World Economic Forum para el procesamiento de la Executive Opinion Survey en que se pregunta sobre una serie de cuestiones y se solicita que se califique en un rango que va de 1 a 7 en que 1 es lo peor y 7 lo mejor y que luego se sintetiza a través de un promedio. Xavier Sala-i-Martin (Cabrera de Mar, Barcelona, España, 1963), es un economista de origen español y de nacionalidad estadounidense, articulista, catedrático de economía en la Universidad de Columbia y Asesor Jefe ("Chief Advisor") del World Economic Forum donde, además, es coautor del Global Competitiveness Report y el padre intelectual del Global Competitiveness Index que ordena a más de 140 países del mundo según su competitividad.

$$\text{Saldo de Respuesta} = \frac{\sum_{i=1}^n F_i \cdot i}{\sum_{i=1}^n F_i}$$

Donde:

F_i = Es la cantidad de respuestas (frecuencias) de cada ítem para cada valor de las opciones de respuesta

i = Es el valor de cada uno de las opciones de respuesta

El cálculo consiste en multiplicar los componentes de las cantidades de respuestas (frecuencias) por el tipo de respuesta dado y luego sumar esos productos. Posteriormente, a ese número se lo divide por la sumatoria de la cantidad de respuestas.

6. Como ya se mencionó, a fin de relevar los datos necesarios para la investigación se utilizó, traducida al español, la misma encuesta que la utilizada en la investigación *Stakeholders' satisfaction with Civil Engineering Graduates*. Como ésta no incluía la determinación de la brecha entre la expectativa y la percepción de calidad del graduado fue necesario realizar dos transformaciones matemáticas.

La primera transformación tuvo que ver con que la percepción respecto de la calidad ofrecida por el graduado calificaba el peor resultado con el valor de 1, y el mejor con 5; mientras que para las expectativas del empleador sobre los aspectos del graduado se calificaba con 1 lo mejor y con 9 lo peor. Debido a eso se invirtió la escala para las percepciones.

Se utilizó la determinación de la ecuación de la recta de transformación en función de los ejes cartesianos de los extremos.

Percepción	Calificación original	Nueva calificación
Lo peor	1	5
Lo mejor	5	1

Los extremos conforman los pares siguientes:

$$(x_0 ; y_0) = (1 ; 5)$$

$$(x_1 ; y_1) = (5 ; 1)$$

De tal modo, la pendiente de la recta de transformación “m” es:

$$m = \frac{(y_1 - y_0)}{(x_1 - x_0)} = \frac{(1 - 5)}{(5 - 1)} = -1$$

Y la ordenada al origen “b” es:

$$b = -m \cdot x_0 + y_0 = -(-1) \cdot 1 + 5 = 6$$

Y la ecuación de la recta de transformación es:

$$y = m \cdot x + b = -1 \cdot x + 6$$

La segunda transformación refiere a que las expectativas iban en un rango de 1 a 9, por lo que resultó necesario llevarlo a uno que comprendiera valores de 1 a 5.

Determinación de la ecuación de la recta de transformación en función de los ejes cartesianos de los extremos.

Expectativa	Calificación original	Nueva calificación
Lo peor	9	5
Lo mejor	1	1

Los extremos conforman los pares siguientes:

$$(x_0 ; y_0) = (1 ; 1)$$

$$(x_1 ; y_1) = (9 ; 5)$$

De tal modo, la pendiente de la recta de transformación “m” es:

$$m = \frac{(y_1 - y_0)}{(x_1 - x_0)} = \frac{(5 - 1)}{(9 - 1)} = 0,5$$

Y la ordenada al origen “b” es:

$$b = -m \cdot x_0 + y_0 = -0,5 \cdot 1 + 1 = 0,5$$

Y la ecuación de la recta de transformación es:

$$y = m \cdot x + b = 0,5 \cdot x + 0,5 = 0,5 \cdot (x + 1)$$

Luego se calculó la frecuencia de la brecha de satisfacción de la calidad del graduado, como la diferencia entre las percepciones y las expectativas que tienen los empleadores.

La brecha de satisfacción de los empleadores es la resultante de la resta entre la calificación otorgada a la expectativa que un empleador tiene sobre un aspecto del graduado y la percepción respecto de la calidad ofrecida por éste último. El “árbol de posibilidades” queda conformado según la siguiente tabla (que comienza en ésta página, se interrumpe al pie y continúa en la siguiente):

Expectativa	Percepción	Brecha
1,0	5,0	-4,0
1,0	4,0	-3,0
1,0	3,0	-2,0
1,0	2,0	-1,0
1,0	1,0	0,0
1,5	5,0	-3,5
1,5	4,0	-2,5
1,5	3,0	-1,5
1,5	2,0	-0,5
1,5	1,0	0,5
2,0	5,0	-3,0
2,0	4,0	-2,0
2,0	3,0	-1,0
2,0	2,0	0,0
2,0	1,0	1,0
2,5	5,0	-2,5
2,5	4,0	-1,5

2,5	3,0	-0,5
2,5	2,0	0,5
2,5	1,0	1,5
3,0	5,0	-2,0
3,0	4,0	-1,0
3,0	3,0	0,0
3,0	2,0	1,0
3,0	1,0	2,0
3,5	5,0	-1,5
3,5	4,0	-0,5
3,5	3,0	0,5
3,5	2,0	1,5
3,5	1,0	2,5
4,0	5,0	-1,0
4,0	4,0	0,0
4,0	3,0	1,0
4,0	2,0	2,0
4,0	1,0	3,0
4,5	5,0	-0,5
4,5	4,0	0,5
4,5	3,0	1,5
4,5	2,0	2,5
4,5	1,0	3,5
5,0	5,0	0,0
5,0	4,0	1,0
5,0	3,0	2,0
5,0	2,0	3,0
5,0	1,0	4,0

Fuente: Elaboración propia

Y resumiendo sólo los casos únicos, la tabla queda así:

Brechas	Estados posibles de satisfacción
-4,0	Insatisfacción total
-3,5 -3,0	Muy insatisfecho
-2,5 -2,0	Bastante insatisfecho
-1,5 -1,0	Algo insatisfecho
-0,5 0,0 0,5	Satisfecho
1,0 1,5	Algo más que satisfecho
2,0 2,5	Bastante más que satisfecho
3,0 3,5	Mucho más que satisfecho
4,0	Satisfacción total

Fuente: Elaboración propia

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Hasta este punto, el presente trabajo ha transitado por estas etapas: 1) se planteó un problema de investigación definiendo que era el de la calidad educativa en profesionales de la obstetricia desde la perspectiva de sus empleadores; 2) se formularon objetivos concretos para la investigación; 3) se definió un alcance de la misma, con la medición y análisis puntual sobre la calidad de los profesionales mencionados como parte de un estudio de calidad educativa más amplio destinado a un proyecto de investigación sobre competitividad económica regional; 4) se presentó un marco teórico de referencia, con una definición de conceptos varios atinentes al objeto estudiado y una descripción tanto del modelo teórico subyacente en la investigación como de su adaptación para ser usado al caso puntual elegido; y 5) se describió la metodología de investigación utilizada, con detalles del universo y muestra, tipo de investigación, y técnicas de relevamiento y análisis de datos.

Resta ahora –en este apartado- presentar los resultados de la investigación para, por último, y en el siguiente apartado, cerrar el trabajo con las conclusiones de la autora sobre los mismos.

Los resultados se presentarán siguiendo la lógica que fuera planteada para el relevo de la información de la que se extraen. Esto es, se presentarán los resultados respetando la siguiente secuencia en sub-apartados:

6.1. **Análisis descriptivo de la muestra.** Se refiere a los resultados obtenidos a partir de toda la información que se relevó sobre la figura del empleador como encuestado, y todo lo aportado por éste último sobre características personales del graduado que hacen al desempeño laboral, además de algún detalle sobre el propio puesto de trabajo.

6.2. **Atributos del graduado. Sus conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto de trabajo.** Se refiere a los resultados sobre la información relevada a propósito del análisis por parte de los empleadores de los conocimientos, las habilidades y las actitudes

requeridas por el puesto de trabajo para obtener en el mismo un desempeño aceptable. Este sub-apartado es la parte central de la evaluación de resultados, a partir del hecho de que en él está presente todo el análisis sobre las brechas registradas entre expectativas y percepciones de los empleadores respecto del desempeño laboral de los graduados, punto neurálgico de la metodología de investigación y análisis utilizada.

6.3. **Desempeño en el trabajo por parte del graduado.** Referido a la duración de los trabajos de los graduados en base a la planificación previa o estándares de tiempo sobre los mismos, junto a la calidad registrada de las tareas, una vez realizadas, respecto de los niveles esperados.

6.4. **Satisfacción de los empleadores respecto del trabajo de los graduados.** Sub-apartado que contiene las apreciaciones y los niveles de satisfacción por parte de los empleadores respecto del desempeño del trabajo llevado a cabo por los graduados.

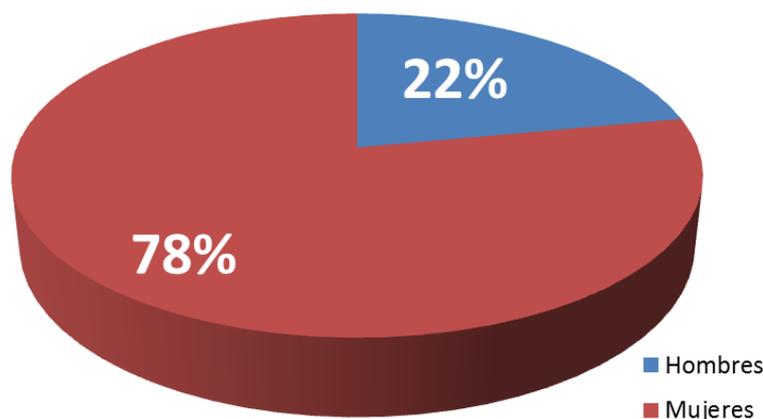
6.1 Análisis descriptivo de la muestra

6.1.1 Información personal de los encuestados

El primero de los tipos de datos relevados en la investigación tiene que ver con la figura de los empleadores. Se debe recordar que por empleadores se definió a quienes tienen autoridad formal o son supervisores del trabajo de los graduados en las distintas organizaciones de salud en las que estos prestan sus servicios. Entonces, en este primer sub-apartado se presenta información elemental sobre los empleadores encuestados.

Género de los encuestados

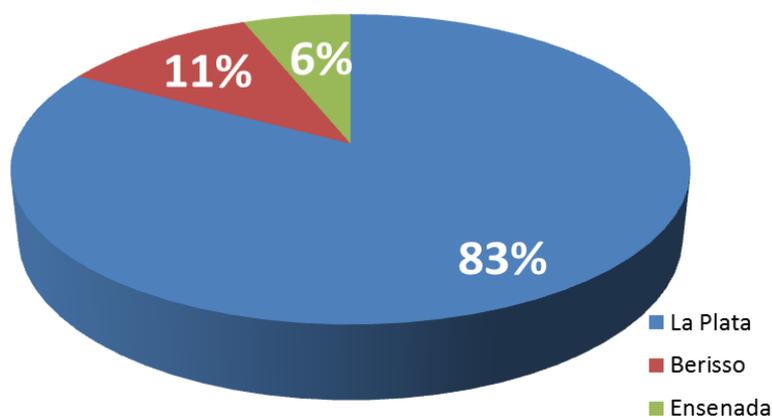
El 78% de los empleadores que han sido encuestados son mujeres, mientras que el 22% restante, hombres. Como se verá, esta mayor proporción de mujeres se mantiene también entre la población de graduados, y en parte se explica porque muchos de las personas que revisten la figura de empleador han sido previamente graduados de la carrera de obstetricia.



Fuente: Elaboración propia

Ciudad en la que desempeñan sus actividades

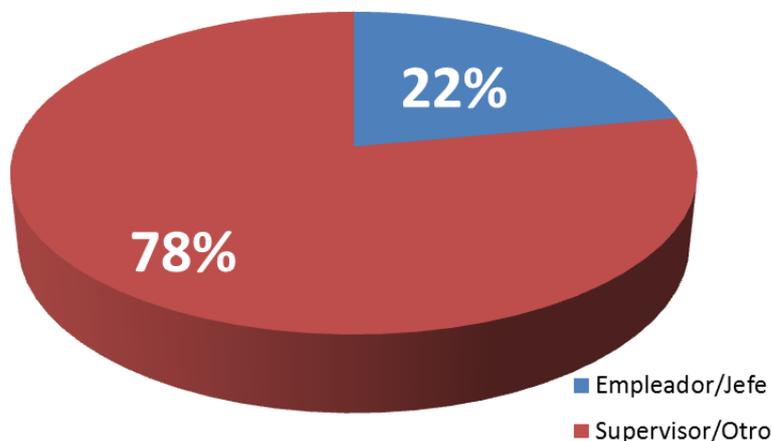
Dado el tamaño de las ciudades y la mayor concentración relativa de organizaciones de salud en las más numerosas en población y grandes en extensión, se nota que un 83% de los empleadores encuestados trabajan en La Plata, quedando un 11% para Berisso y un 6% para Ensenada.



Fuente: Elaboración propia

Relación del encuestado en cuanto “empleador” con el graduado

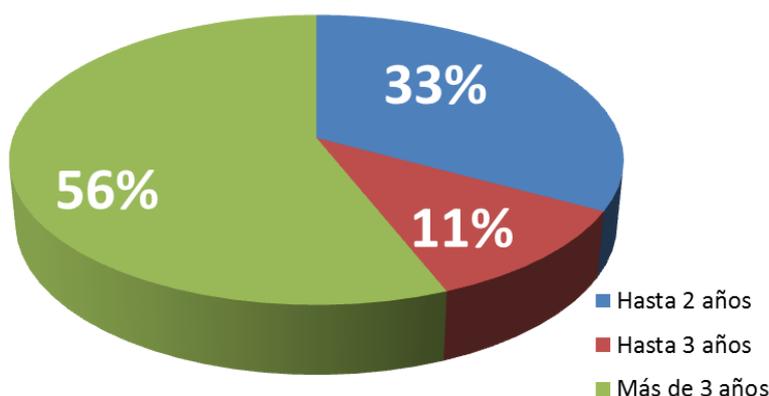
La relación que tiene el encuestado con el graduado es, en su mayoría, la de supervisor (78%), mientras que el restante 22% son empleadores o jefes directos de los graduados.



Fuente: Elaboración propia

Antigüedad del encuestado en su propio puesto de trabajo

Más de la mitad de los empleadores encuestados (56%) hace más de tres años que están en su puesto de trabajo de jefe directo o supervisor de los graduados. El 11% tiene en esos puestos una antigüedad de entre dos y tres años, mientras que el 33% restante tiene una antigüedad de menos de dos años.



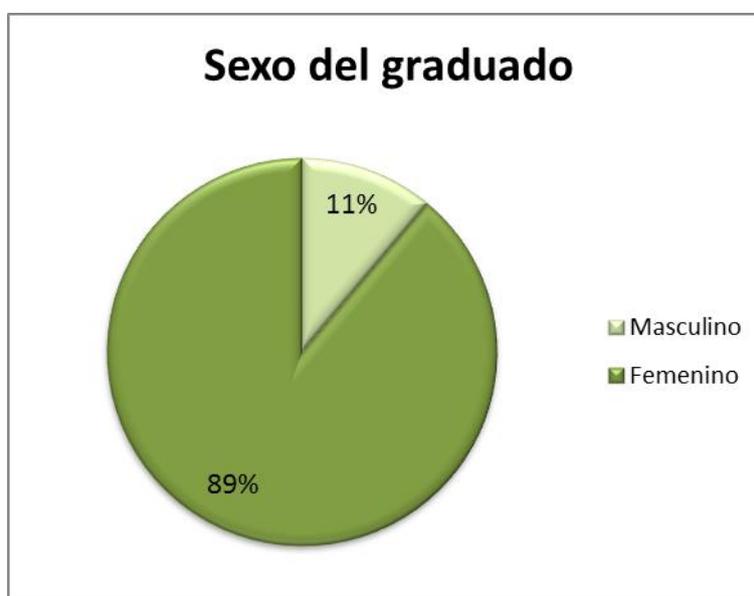
Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Información sobre los graduados

Como pudo verse, la estructura utilizada para relevar los datos de la investigación contiene el presente apartado que permite determinar el perfil formal de los graduados, siendo siempre fuente de datos la de los empleadores encuestados.

Género de los graduados

Entre los graduados que componen la muestra existe una alta proporción de mujeres, siendo éstas el 89% del total, a diferencia del 11% restante correspondiente a los hombres.



Fuente: Elaboración propia

Año de obtención del título profesional por parte de los graduados

Como puede apreciarse en el gráfico, por lejos los años de mayor cantidad de graduados son 2009 y 2010, años que juntos suman casi el 70% de los graduados durante el período de tiempo establecido en el alcance de la investigación. El resto de los años del período de cinco se reparte en proporciones casi idénticas el 30% restante.

(ver gráfico en la página siguiente)



Fuente: elaboración propia

Formación continua. Perfeccionamiento y desarrollo profesional

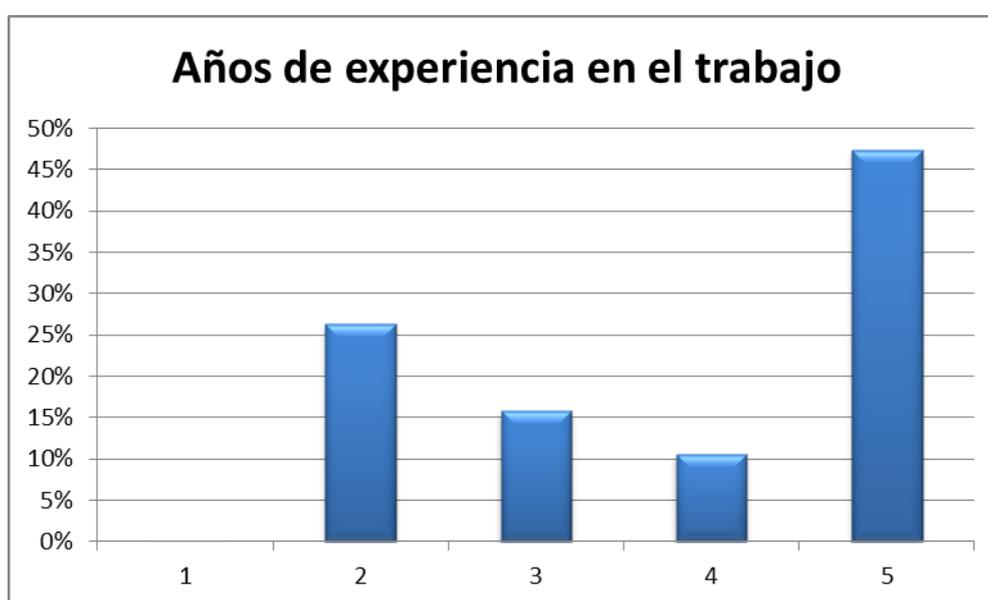
Es buena la proporción de graduados que componen la muestra que ha realizado alguna experiencia de formación o perfeccionamiento luego de haber obtenido el título profesional. Como puede verse en el gráfico, 78% continuó de alguna manera con su desarrollo profesional, mientras que sólo el 22% restante no lo hizo.



Fuente: Elaboración propia

Antigüedad en el puesto de trabajo

La mayoría de los graduados que componen la muestra tienen suficiente experiencia en sus puestos de trabajo. Lo prueba que casi la mitad de ellos cuentan con una antigüedad de más de cinco años en sus tareas como obstetras en organizaciones de salud. Por otra parte, entre la muestra no se registraron “inexpertos”, de menos de un año de antigüedad. La mitad restante tiene una distribución extraña y desigual de mayor proporción entre los de menos experiencia (más del 25% con menos de dos años), seguido por los de menos de tres (16%) y cuatro años (10%).



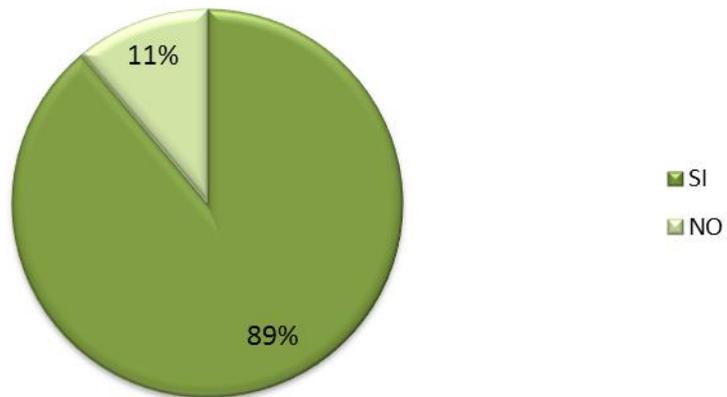
Fuente: Elaboración propia

Capacitación de los graduados

El 89% de los graduados recibió capacitación en sus lugares de trabajo, mientras que sólo el 11% restante no recibió ninguna. Aunque es cierto que toda la capacitación fue breve, porque ninguna superó los cuatro meses de duración, y en casi el 40% se trató de capacitaciones de sólo un día de duración. El resto, 38% para capacitaciones de hasta dos meses y 25% para entre dos y cuatro meses.

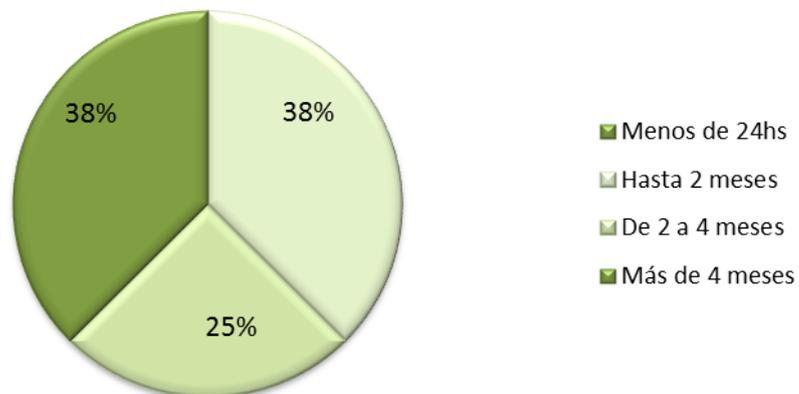
(ver gráficos en la página siguiente)

Son capacitados en el lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia

¿Cuánto tiempo duró la capacitación?



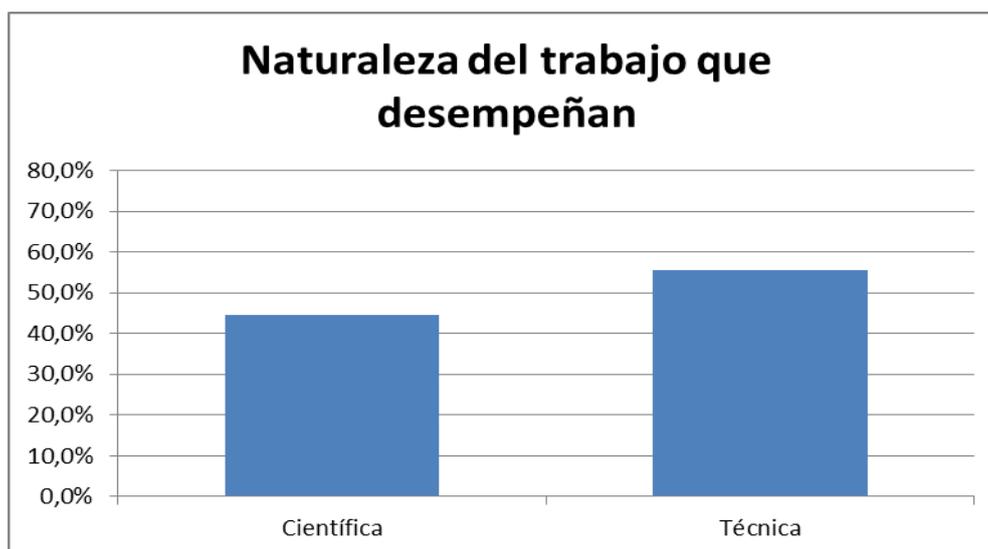
Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Detalles del trabajo del graduado

El tercer agrupado de los datos de tipo formal que fueron relevados otorga información sobre el detalle o la naturaleza del trabajo de los graduados, siempre desde la perspectiva de los empleadores.

Naturaleza del tipo de trabajo del graduado

Un 55% de los graduados en obstetricia que componen la muestra desempeñan tareas de tipo *técnico*, quedando el 45% restante para quienes desempeñan tareas de tipo *científico*. Si bien existe entre ambos tipos una diferencia de diez puntos porcentuales, resulta sin duda equitativa la distribución de tipos de trabajo según sea su naturaleza.



Fuente: Elaboración propia

Tipo de comunicación interna más necesaria en el puesto de trabajo

También como detalle del trabajo del graduado, se relevó entre los empleadores el tipo de comunicación predominante en la relación jefe/supervisor y empleado. Tomando en cuenta que para este tipo de comunicación existe más de un formato posible, no deja de ser sorprendente que la totalidad de los encuestados manifestara que el tipo de comunicación predominante es la *comunicación oral* entre empleadores y obstetra.

(ver gráfico en la página siguiente)



Fuente: Elaboración propia

6.2 Atributos del graduado. Sus conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto de trabajo

En la evaluación de los atributos del graduado se combina la percepción sobre el desempeño de los mismos en los puestos de trabajo por parte de los empleadores con la expectativa de éstos últimos sobre tal desempeño, respondiendo a la lógica de evaluación de los graduados en obstetricia desde la perspectiva de quienes son sus empleadores.

Para cada uno de los atributos de los egresados se releva la información en los empleadores solicitándoles que evalúen la percepción que tienen sobre el desempeño de aquellos en base a las siguientes opciones; es decir, en base a su percepción de desempeño respondiendo si están:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- No está seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Obtenidos los valores correspondientes a la percepción de desempeño de los graduados, se obtienen las mediciones sobre las expectativas de los empleadores respecto de cada uno de los atributos. Esto es, los empleadores determinan el grado de significancia que les otorgan a los distintos atributos, en base a juzgarlos más o menos significativos de acuerdo a la siguiente escala:

- Altamente significativo
- Bastante más que significativo
- Significativo
- Muy poco significativo
- Insignificante.

En pocas palabras, se mide tanto la percepción de los empleadores sobre el desempeño de los graduados en cada uno de los atributos medidos, como la ponderación o significancia que aquellos le otorgan a cada atributo. Pueden darse entonces combinaciones de percepción de alto o bajo desempeño sobre atributos muy o poco calificados como relevantes. Las combinaciones posibles entre percepción de desempeño y expectativas de significancia es lo que determina las coincidencias o la generación de brechas entre ambas dimensiones en que se sustenta la medición.

A modo de ejemplo, un empleador puede sentirse en desacuerdo al evaluar el desempeño respecto de algún atributo en particular, pero la consecuencia no será relevante en la medida en que sobre ese atributo la expectativa sea de baja ponderación. Por el contrario, la consecuencia puede ser mayor si el desempeño es un poco mejor pero aún insuficiente, y se registra sobre un atributo altamente significativo. Sobre combinaciones como estas ejemplificadas se sustenta el análisis de detalle que se presenta a continuación.

Antes de eso, una breve digresión sobre la forma en que se presentan y deben interpretarse los resultados: Para facilitar la lectura de los gráficos, se decidió unificar las escalas de percepción y expectativa, quedando la escala del eje de las abscisas con los siguientes puntos discretos (el primero mencionado, el más cercano al origen del plano):

- Muy de acuerdo - Altamente significativo
- De acuerdo - Bastante más que significativo
- No está seguro - Significativo
- En desacuerdo - Muy poco significativo
- Totalmente en desacuerdo - Insignificante

Esta combinación entre valores posibles que pueden tomar las dimensiones percepción y expectativa presentan los resultados respecto de los atributos en forma unificada y más simple de cara a extraer conclusiones de los mismos. Surgen entonces la posibilidad de observar en un mismo plano los puntos de coincidencia o la generación de brechas entre las dos dimensiones para cada uno de los atributos.

6.2.1 Evaluación de conocimientos

Dentro de *Evaluación de conocimientos* se evalúan cuestiones relacionadas con el aprendizaje conceptual recibido por los graduados en su formación terciaria y cómo es que lo expresan en las situaciones concretas que se les exige en el desempeño de sus puestos de trabajo. Se refiere a cuestiones conceptuales como principios básicos de la carrera, sus fundamentos, sus procedimientos técnicos, identificación de problemas, comprensión de leyes y reglamentaciones que hacen a su regulación, de los principios de gestión del negocio de las ciencias médicas, entendimiento de disciplinas relacionadas y comprensión de las implicancias y consecuencias económicas asociadas a las actividades inherentes al desempeño de la obstetricia.

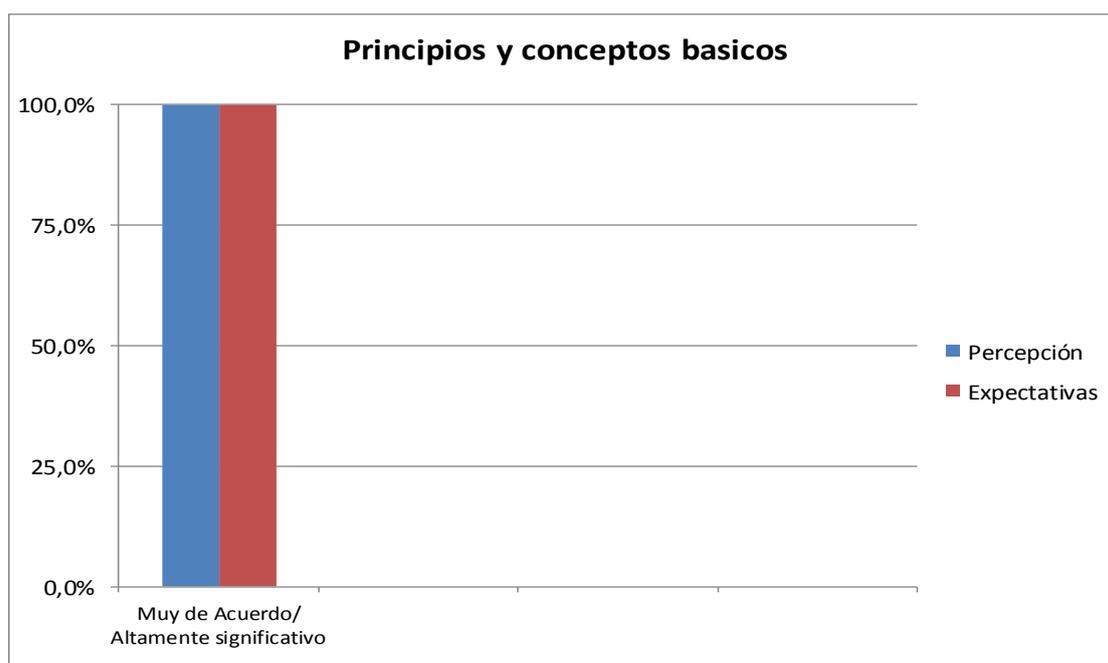
Tanto para la evaluación de conocimientos como para los restantes atributos (habilidades y actitudes), los resultados se presentan con el detalle de la medición de *expectativas y percepción y determinación de brechas* de cada cuestión analizada, con un resultado “resumen” para cada una de ellas describiendo los *saldos de respuesta*.

6.2.1.1 Principios básicos y conceptos relacionados con la carrera de Licenciatura en Obstetricia

Expectativas y percepción

Se les preguntó a los encuestados acerca de la percepción que tienen sobre los graduados en lo que refiere al entendimiento de los principios básicos y conceptos relacionados con la carrera de Licenciatura en Obstetricia, y cuán significativo es este tema para ellos.

Como se puede apreciar en el gráfico, todos los encuestados, en forma unánime, creen que es altamente significativo conocer los principios y fundamentos básicos de la obstetricia, estando *muy de acuerdo* con que el graduado comprenda esos principios, ubicando el *saldo de respuesta* de percepción y de satisfacción en *muy de acuerdo* y *altamente significativo*, respectivamente.

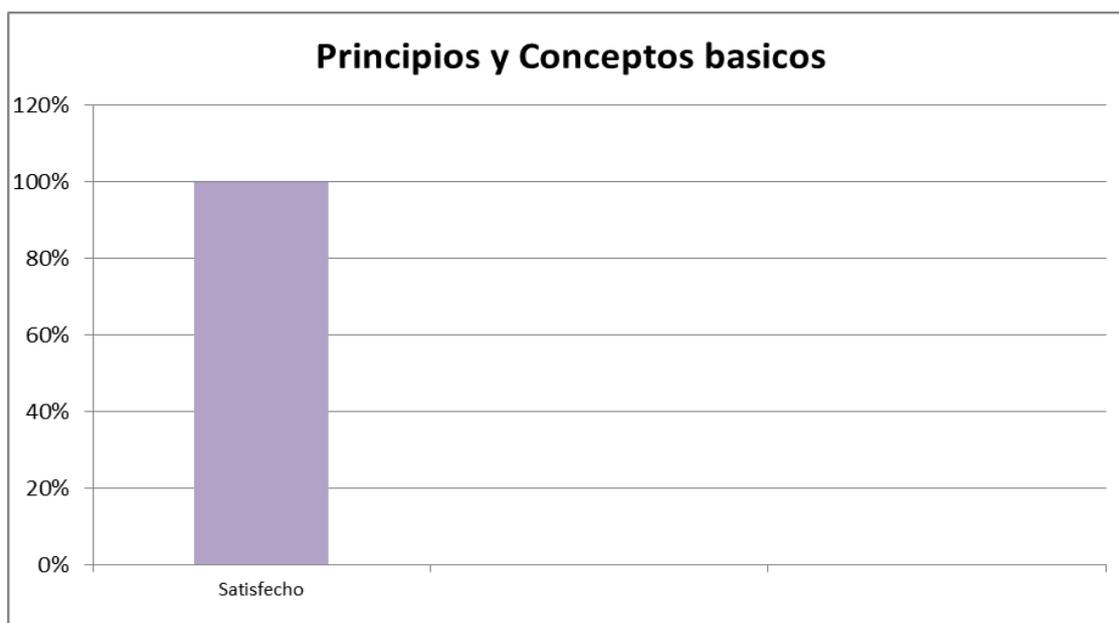


Fuente: Elaboración propia

Brechas

En el siguiente gráfico se puede apreciar la expectativa versus la percepción de los encuestados. El 100% de los encuestados está *satisfecho*, arrojando un *saldo de respuesta* de "0" (*satisfecho*).

(ver gráfico en la siguiente página)



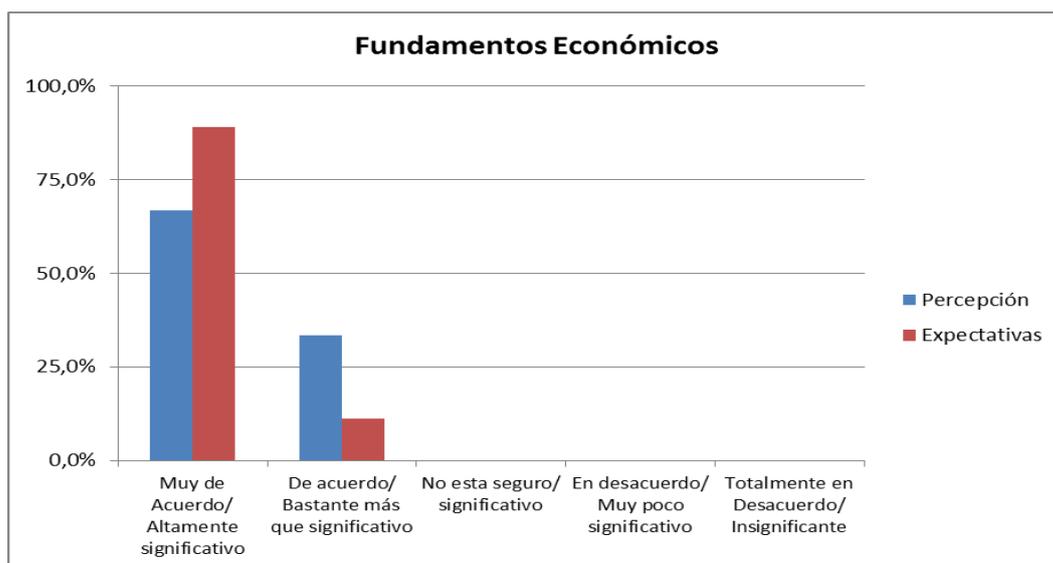
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.2 Fundamentos económicos relacionados con la carrera de Licenciatura en Obstetricia

Expectativas y percepción

El 100% de los encuestados cree que es *bastante más significativo* y *altamente significativo* que el graduado comprenda los fundamentos económicos relacionados con su carrera.

El *saldo de respuesta* sobre la expectativa, de 1.33, indica que los encuestados creen que es *totalmente significativo* conocer los fundamentos económicos. Y el saldo de respuesta de su percepción, también de 1.33, refleja que es *totalmente significativo* que los graduados lo comprendan.

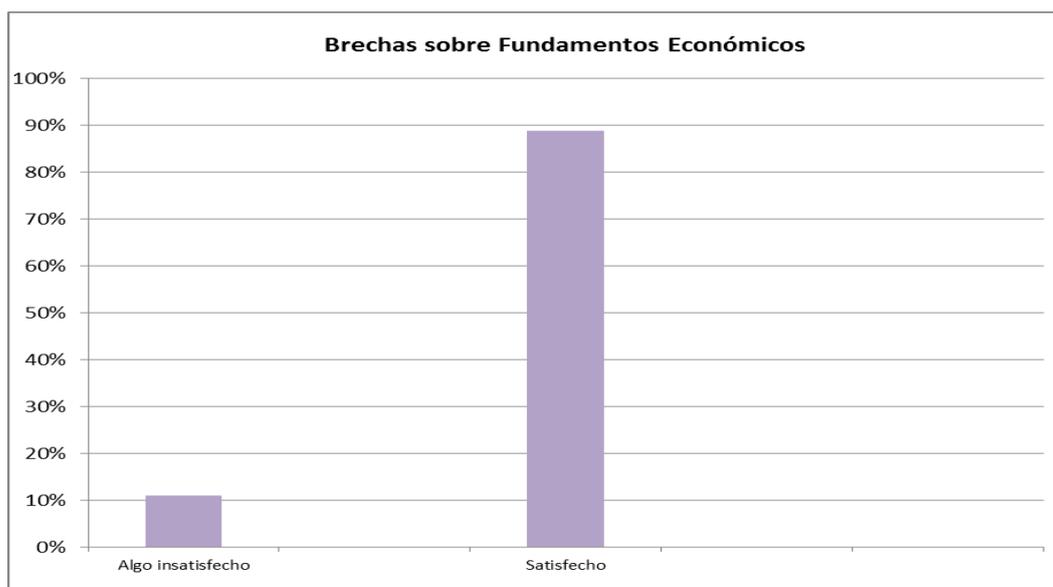


Fuente: Elaboración propia

Brechas

Casi el 90% de los encuestados está *satisfecho*, y un poco más del 10% *algo insatisfecho* sobre el entendimiento de los fundamentos económicos del graduado en Licenciatura en Obstetricia.

El *saldo de respuesta* de 0.00 representa la *satisfacción* de los encuestados, pero con un acercamiento a estar *algo insatisfechos*.



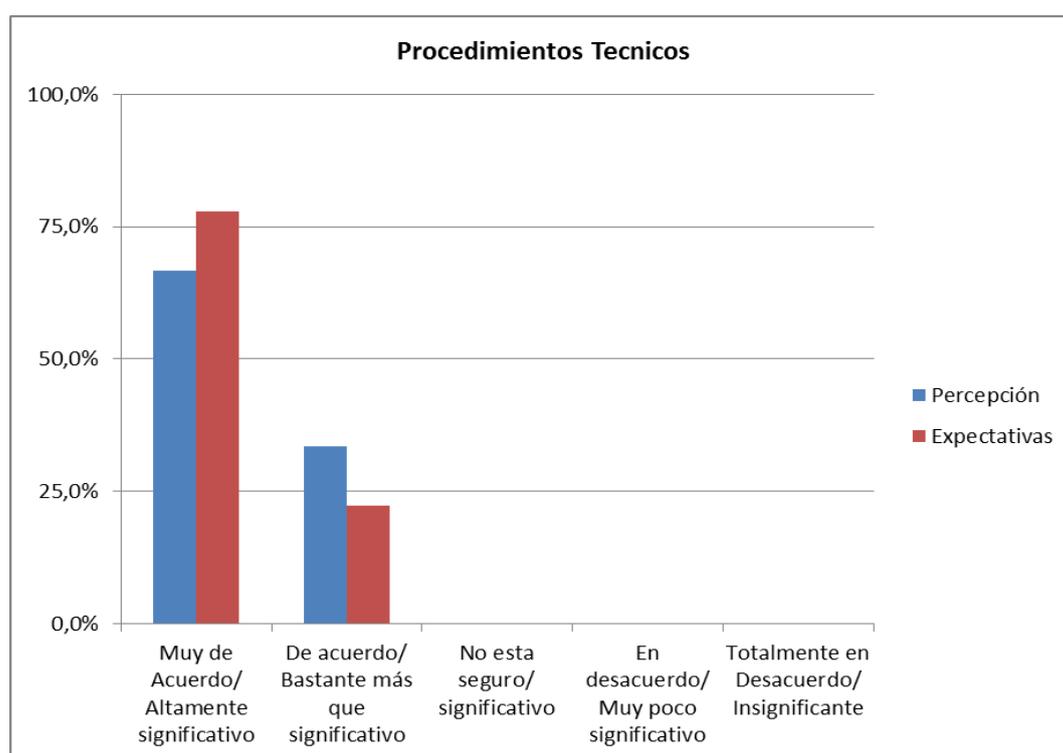
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3 Profundidad en los conocimientos técnicos relacionados con Obstetricia

Expectativas y percepción

El 78% de los encuestados cree que es *altamente significativo* que el graduado entienda con profundidad los procedimientos técnicos relacionados con la práctica de la obstetricia, y sólo el 22% lo ve *más que significativo*. El *saldo de respuesta* sobre la expectativa, de 1,28, indica que los encuestados consideran *totalmente significativo* entender en profundidad los procedimientos técnicos de la profesión.

Asimismo, el 66% está *de acuerdo* con que el graduado comprende esos principios mientras que el restante 33% *no está seguro* que así sea. Y el *saldo de respuesta* de su percepción, de 1,33, refleja que *están de acuerdo* con que los graduados lo comprenden.

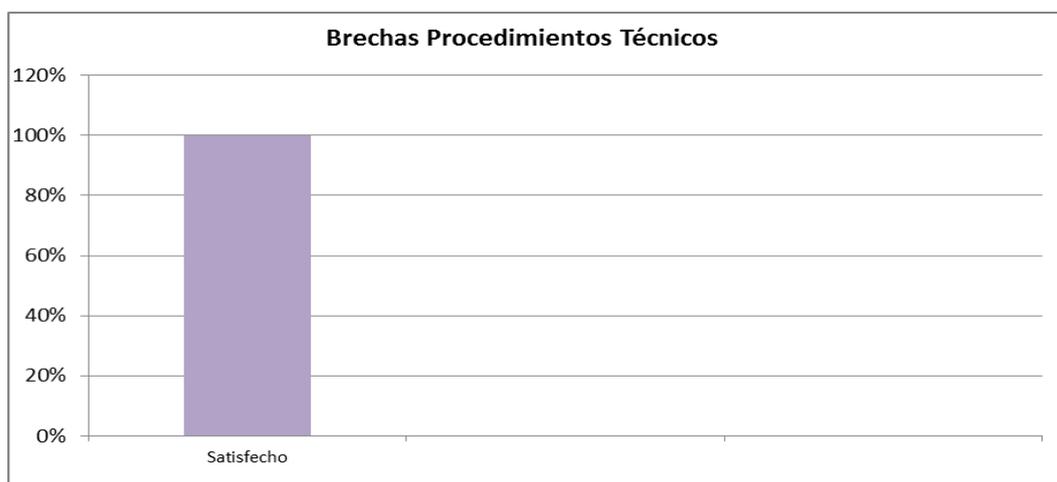


Fuente: Elaboración propia

Brechas

El 100% de los encuestados está *satisfecho* con la trascendencia que le dan a los procedimientos técnicos y la comprensión que tienen los graduados del tema.

El *saldo de respuesta* de -0,06 demuestra la *satisfacción* de los encuestados.



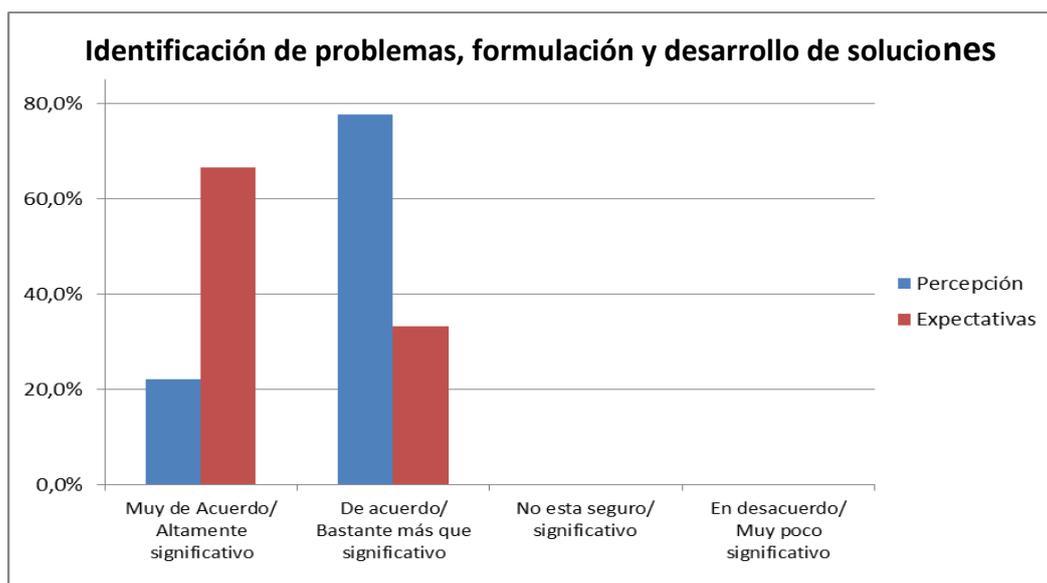
Fuente: *Elaboración propia*

6.2.1.4 Identificación de problemas, formulación y desarrollo de soluciones asociadas a la carrera

Expectativas y percepción

El 100% de los encuestados cree que es *altamente significativo* (67%) o *bastante más que significativo* (33%) que el graduado identifique problemas y formule y desarrolle las soluciones asociadas a su carrera, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,78 (*totalmente significativo*). Por su parte, el 100% de ellos está *muy de acuerdo* (22%) y *de acuerdo* (78%) con que el graduado comprende esto, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,56 (*muy de acuerdo con tendencia a de acuerdo*)

(ver gráfico en la siguiente página)

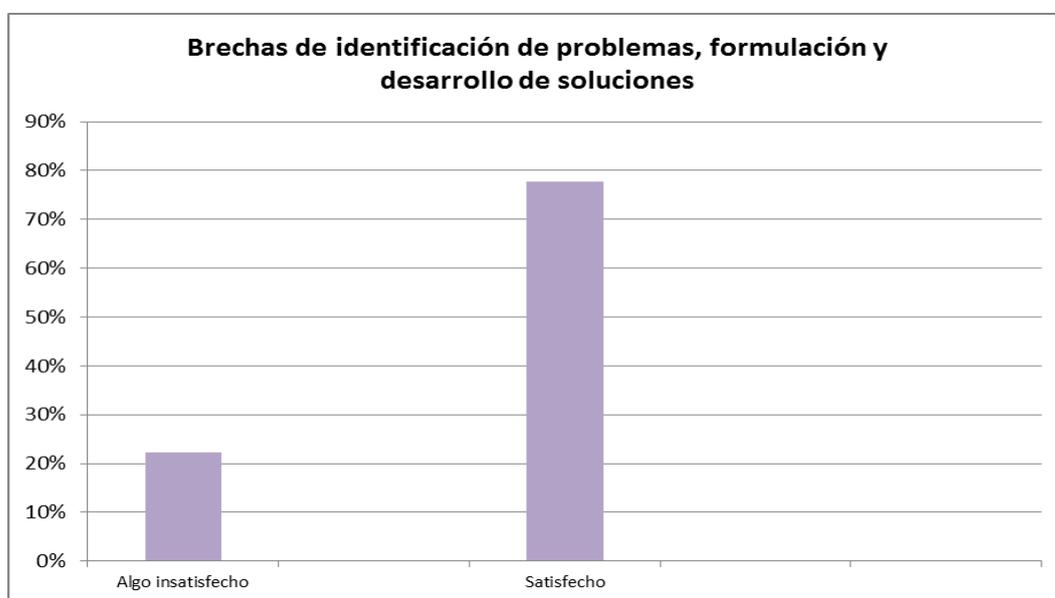


Fuente: Elaboración propia

Brechas

El gráfico de brechas muestra que el 77% de los encuestados está *satisfecho* con esta relación, mientras que sólo el 22% está *algo más que satisfecho*.

El saldo de respuesta de -0,22 demuestra la *satisfacción* de los encuestados.

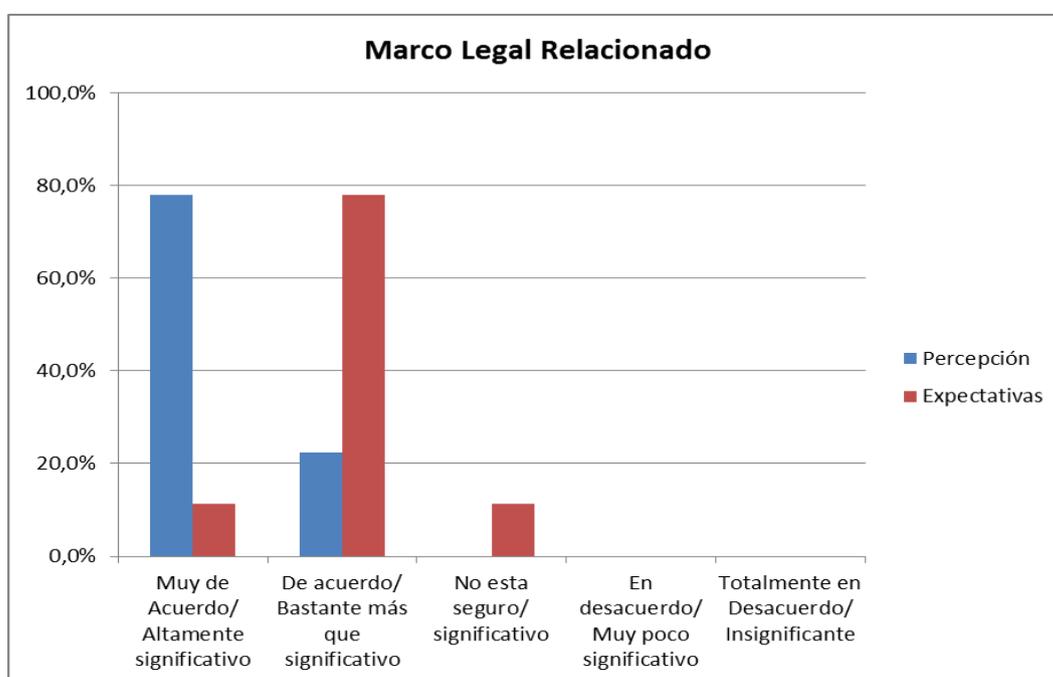


Fuente: Elaboración propia

6.2.1.5 Leyes, reglamentos y normas relacionadas a la carrera

Expectativas y percepción

Para el 11% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado comprenda las leyes, reglamentos y normas asociadas a la carrera de Licenciatura en Obstetricia. Un 78% lo ve *bastante más que significativo*, mientras que un 11% lo ve como algo *significativo*. El *saldo de respuesta* sobre la expectativa, de 2,39, indica que los encuestados creen que es *bastante más que significativo* que el graduado comprenda estas leyes, reglamentos y normas. A su vez, el 100% está entre *muy de acuerdo* y *de acuerdo* en que esto suceda, Y el *saldo de respuesta* de su percepción, 1,22, denota que están *muy de acuerdo* con que los graduados lo comprendan.

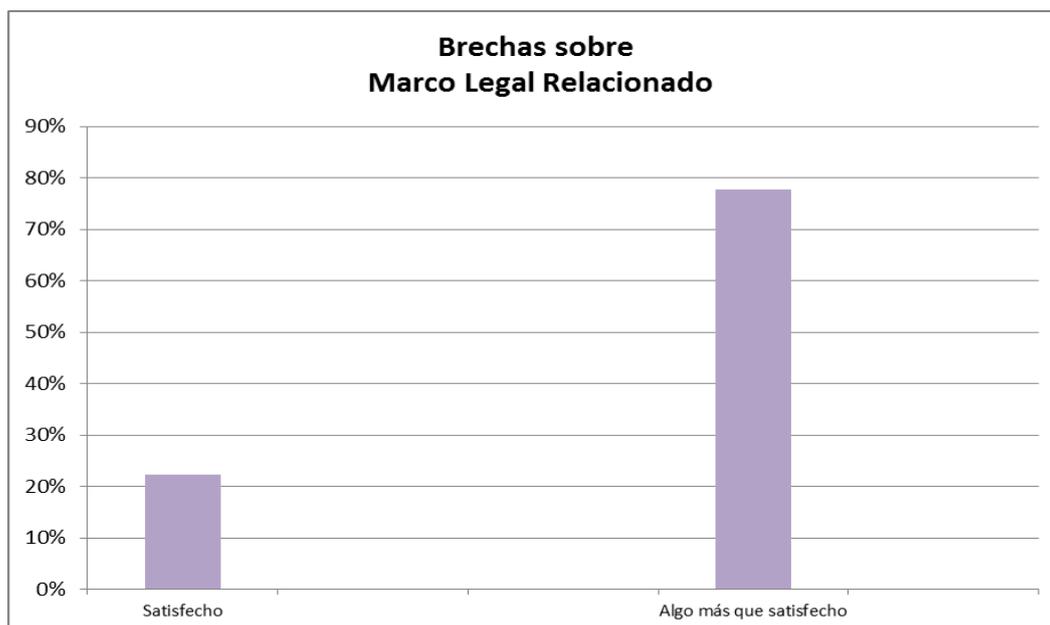


Fuente: Elaboración propia

Brechas

El 78% de los encuestados está *algo más que satisfecho*, el 22% restante está *satisfecho* con la relación que pretenden sobre el entendimiento de las leyes, reglamentos y normas asociadas a la carrera y la comprensión que tiene el graduado al respecto.

El *saldo de respuesta* de 1,17 muestra que los encuestados están *algo más que satisfechos* en este tema.



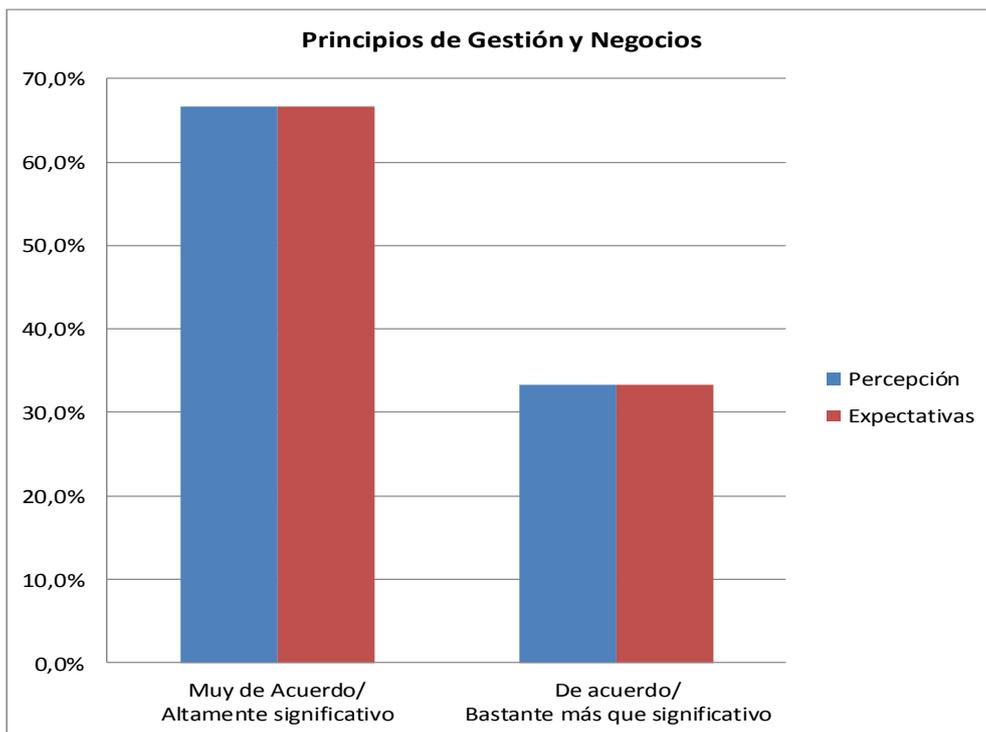
Fuente: *Elaboración propia*

6.2.1.6 Principios de gestión y negocios relacionados con la Obstetricia

Expectativas y percepción

Para el 66,3% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado comprenda los principios de gestión y negocios asociadas a la carrera de Obstetricia, y el 33,3% restante lo ve *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,61 (*bastante más que significativo*). Asimismo, el 66,3% está *muy de acuerdo* y el otro 33,3 % está seguro con que los graduados lo comprenden, arrojando un *saldo se respuesta* de percepción de 1,33 (*muy de acuerdo*)

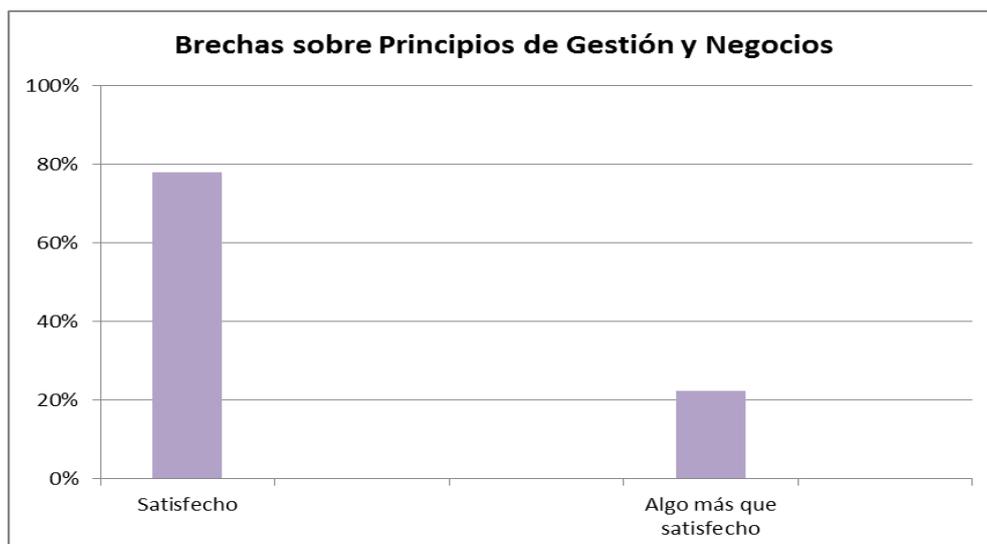
(*ver gráfico en la siguiente página*)



Fuente: Elaboración propia

Brechas

El 78% de los encuestados está *satisfecho* y el 22% restante está *algo más que satisfecho*, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de 0,28, que muestra la satisfacción de los encuestados con este tema.

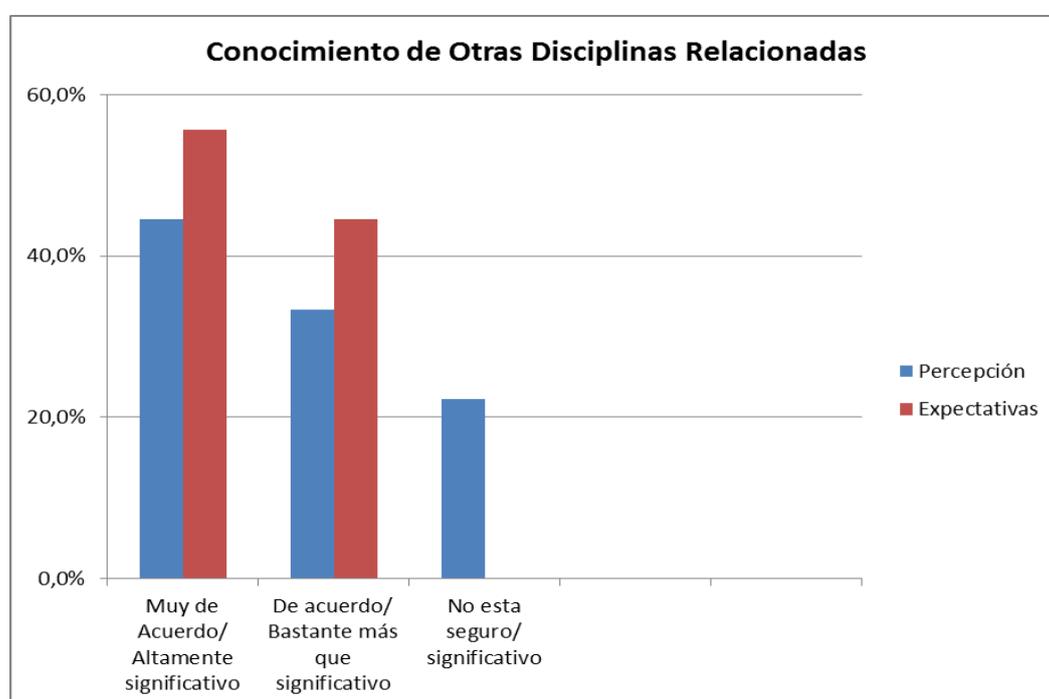


Fuente: Elaboración propia

6.2.1.7 Comprensión de otras disciplinas relacionadas con ciencias de la salud, es decir, psicológicas, humanas y sociales

Percepción y expectativas

Para el 55,6% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado comprenda otras disciplinas relacionadas con la salud, y el 44,4% restante lo ve *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,61 (*totalmente significativo*). A su vez, el 44% está entre *muy de acuerdo* y el 33 % *de acuerdo* con que los graduados lo comprenden. Sólo un 22% no está seguro de que los graduados lo comprendan, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,78 (*de acuerdo*).

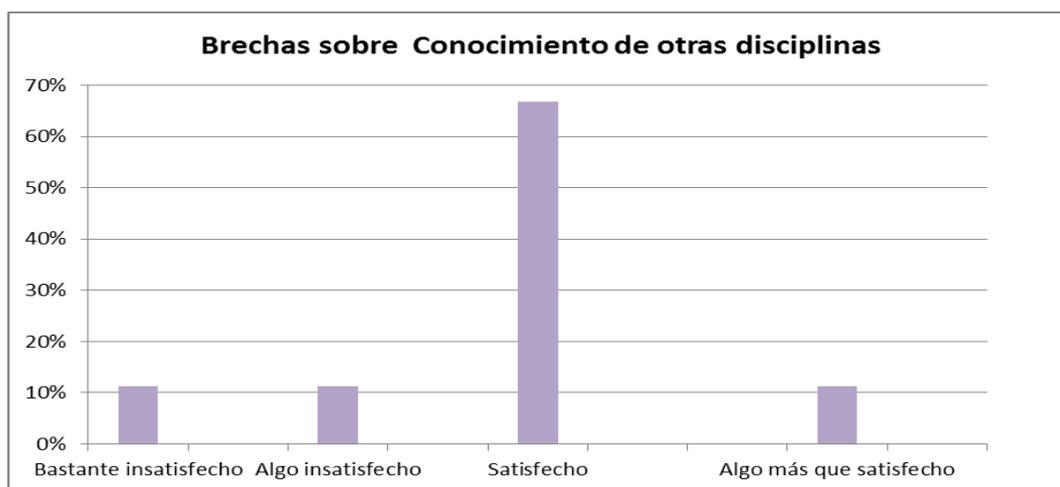


Fuente: Elaboración propia

Brechas

El gráfico de brechas muestra que la mayor parte (67%) de los encuestados está *satisfecho*, solo un 11% está *algo más que satisfecho*, mientras que un 22% muestra estar entre *algo* y *bastante insatisfecho* con esta relación, arrojando un *saldo de respuesta* de -0,17, que demuestra la *satisfacción* de los encuestados.

(ver gráfico en la siguiente página)



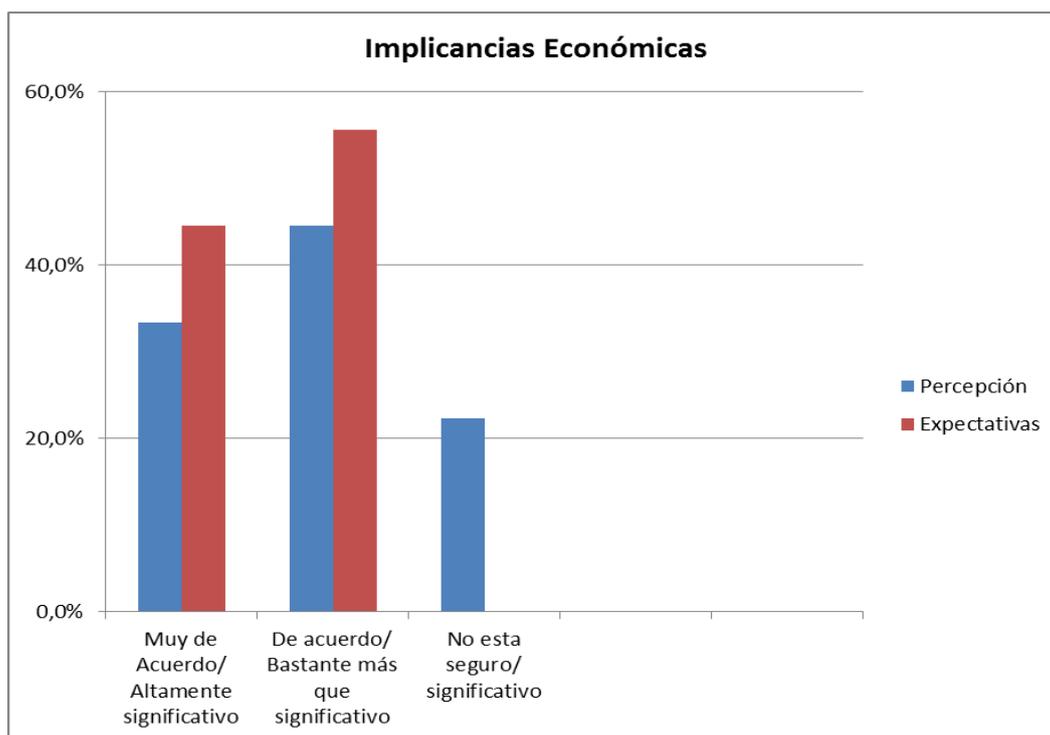
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.8 Comprensión de las implicancias y consecuencias económicas asociadas a las actividades que desarrolla en su trabajo

Expectativas y percepción

Para el 56% de los encuestados es *bastante más que significativo* que el graduado comprenda implicancias y consecuencias económicas asociadas a las actividades que desarrolla en su trabajo y el 44% restante lo ve *altamente significativo*, arrojando un *saldo de respuesta de expectativa* de 1,67 (*bastante más que significativo*). A su vez, el 78 % está *muy de acuerdo* y *de acuerdo*. Sólo el 22% no está seguro con que los graduados lo comprendan, arrojando un *saldo de respuesta de percepción* de 1,89 (*muy de acuerdo* con tendencia a *de acuerdo*)

(ver gráfico en la siguiente página)



Fuente: Elaboración propia

Brechas

El 56% de los encuestados está *satisfecho* y el 33% se encuentra *algo insatisfecho*, mientras que el 11% demuestra estar *algo más que satisfecho* con esta relación, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de -0,22, que muestra la *satisfacción* de los encuestados con este tema.



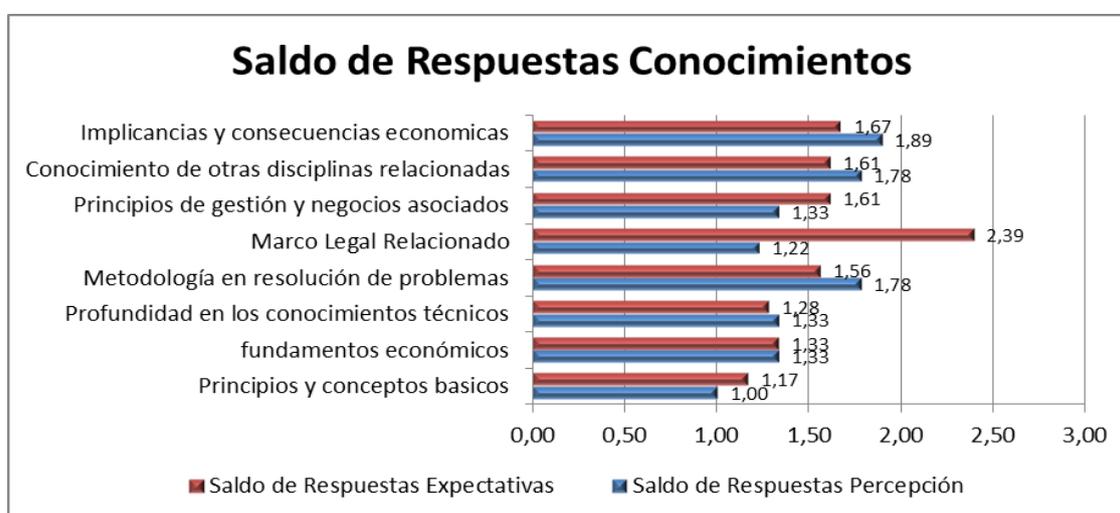
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.9 Saldos de respuestas del atributo Conocimientos

En el siguiente gráfico se pueden ver todos los saldos de respuesta (percepción y expectativas) del atributo *Conocimientos*.

Teniendo en cuenta que en cuanto a expectativas “1” es *totalmente significativo* y “5” es *insignificante*, se puede ver que en general los conceptos de los conocimientos analizados son *totalmente significativos* para los encuestados.

En cuanto a percepción, siendo “1” *muy de acuerdo* y “5” *totalmente en desacuerdo*, podemos apreciar que en la mayoría de los conceptos analizados el empleador está *de acuerdo* con una leve tendencia a estar seguro sobre los conocimientos del graduado.



Fuente: *Elaboración propia*

6.2.2 Evaluación de habilidades

Dentro de *Evaluación de habilidades* se evalúan nueve cuestiones relacionadas con la capacidad del graduado en el desempeño de su trabajo respecto de la aplicación de los conocimientos técnicos adquiridos en su formación; la utilización apropiada que hace de la tecnología disponible en el puesto de trabajo; la habilidad para acceder, evaluar y sintetizar información; la comunicación efectiva con pacientes, otros profesionales o la comunidad en general; y su funcionamiento eficaz como individuo y como parte

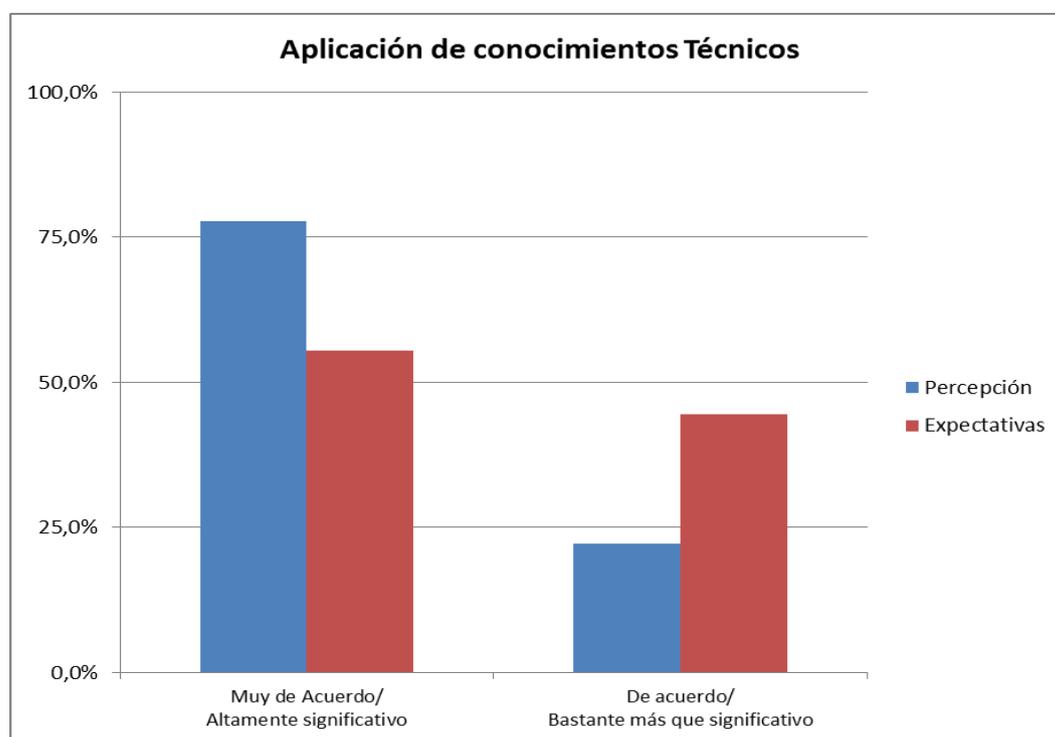
de equipos multidisciplinarios con distintas capacidades para afrontar responsabilidad.

6.2.2.1 Aplicación de los conocimientos técnicos adquiridos en la carrera de Licenciatura en Obstetricia

Expectativas y Precepción:

Se les preguntó a los encuestados acerca de la percepción que tienen sobre los graduados en lo que refiere a la aplicación de los conocimientos técnicos en al menos una disciplina de la Obstetricia, y cuan significativo es este tema para ellos.

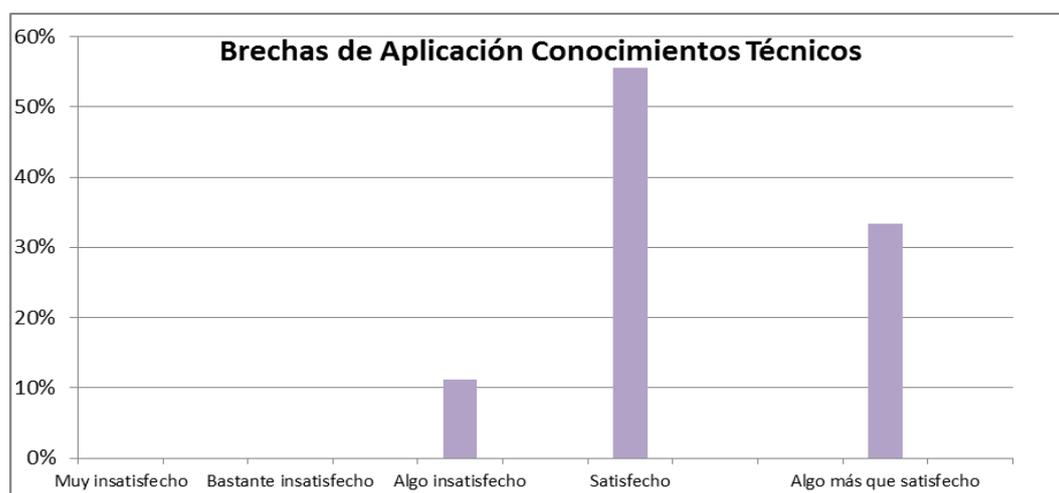
El 100% de los encuestados cree que es *altamente y bastante más que significativo* que el graduado aplique perfectamente los conocimientos técnicos adquiridos, arrojando un *saldo de respuesta* de 1.61 (*totalmente significativo*). A su vez, el 78% está *muy de acuerdo* con que el graduado aplica esos conocimientos mientras que el 22% está *de acuerdo*, arrojando un *saldo de respuesta* de 1,22 (*muy de acuerdo*).



Fuente: Elaboración propia

Brechas

El 56% de los encuestados está *satisfecho* y el 33% *algo más que satisfecho* con esta relación. Sólo un 11% se muestra *algo insatisfecho*, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de 0,39, que muestra la satisfacción de los encuestados con este tema.



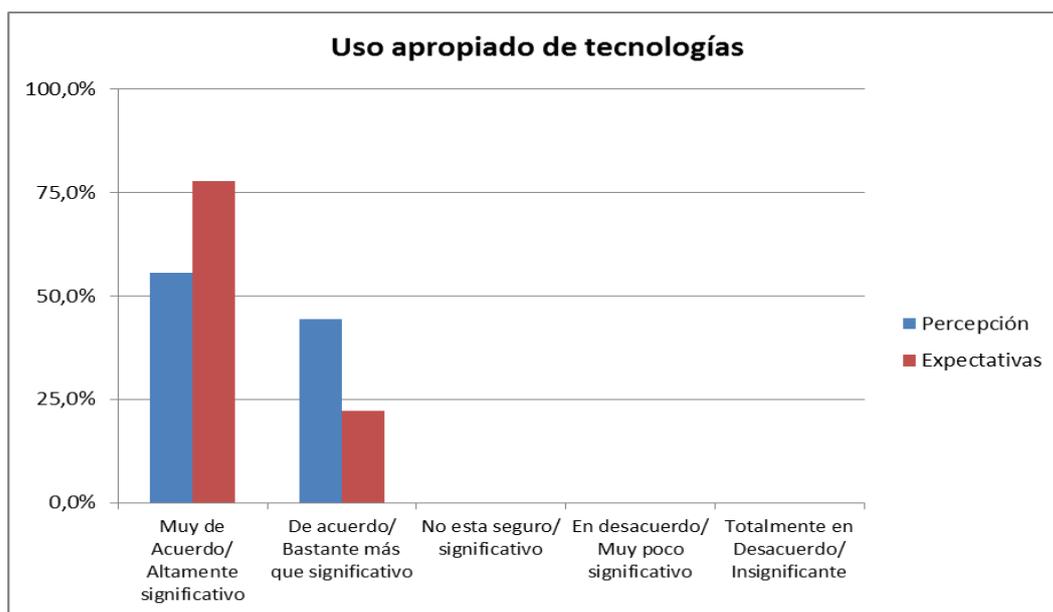
Fuente: Elaboración propia

6.2.2.2 Utilización apropiada de las tecnologías disponibles

Expectativas y percepción

El 100% de los encuestados cree que es *altamente significativo* (78%) o *bastante más que significativo* (22%) que el graduado utilice apropiadamente las tecnologías disponibles, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,39 (*totalmente significativo*). Asimismo, el 56% de ellos está *muy de acuerdo* y el otro 44 % está *de acuerdo* con que el graduado las utilice, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,44 (*muy de acuerdo*).

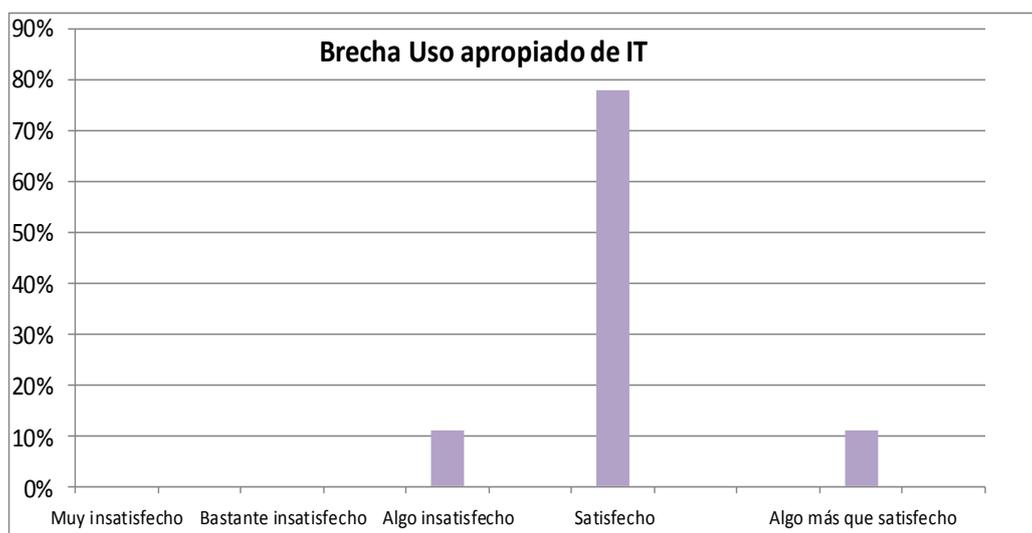
(ver gráfico en la siguiente página)



Fuente: Elaboración propia

Brechas

La mayor parte (78%) de los encuestados está *satisfecho* y *algo más que satisfecho* (11%) con esta relación. Sólo un 11% muestra estar *algo insatisfecho*, arrojando un *saldo de respuesta* de -0,06, lo que demuestra la satisfacción de los encuestados, con tendencia a *algo insatisfecho*.

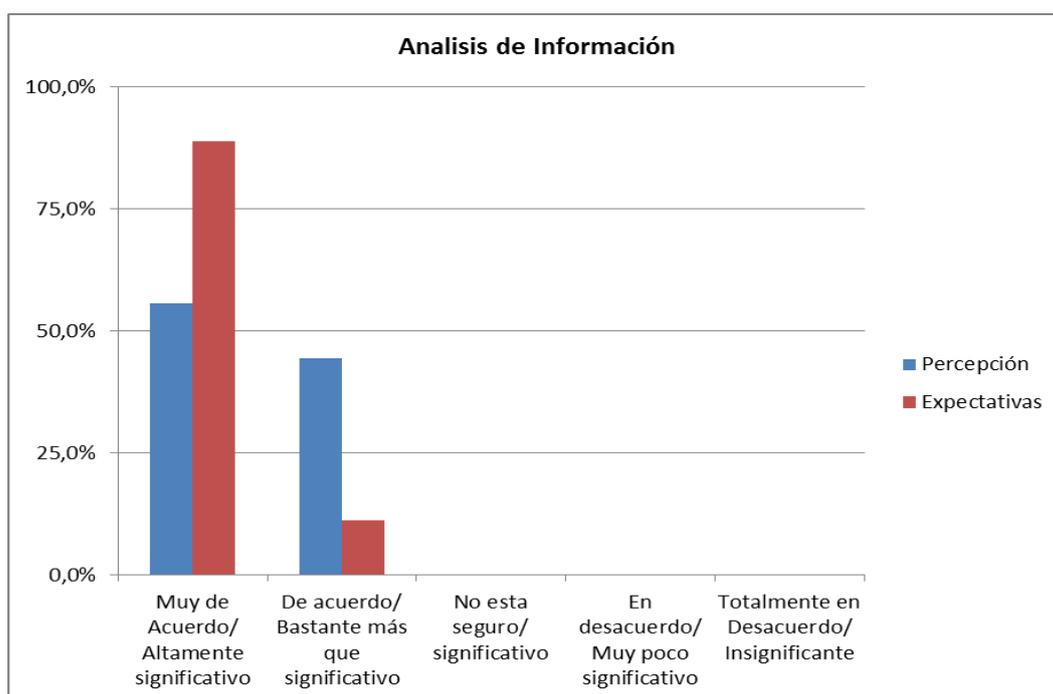


Fuente: Elaboración propia

6.2.2.3 Acceder, evaluar y sintetizar información

Expectativas y percepción

Para el 100% de los encuestados es *altamente y bastante más que significativo* que el graduado tenga la capacidad de acceder, evaluar y sintetizar información, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,4 (*totalmente significativo*). Asimismo, el 56% está *muy de acuerdo* y el otro 44 % *de acuerdo* con que los graduados detenten tal capacidad, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,4 (*muy de acuerdo*).

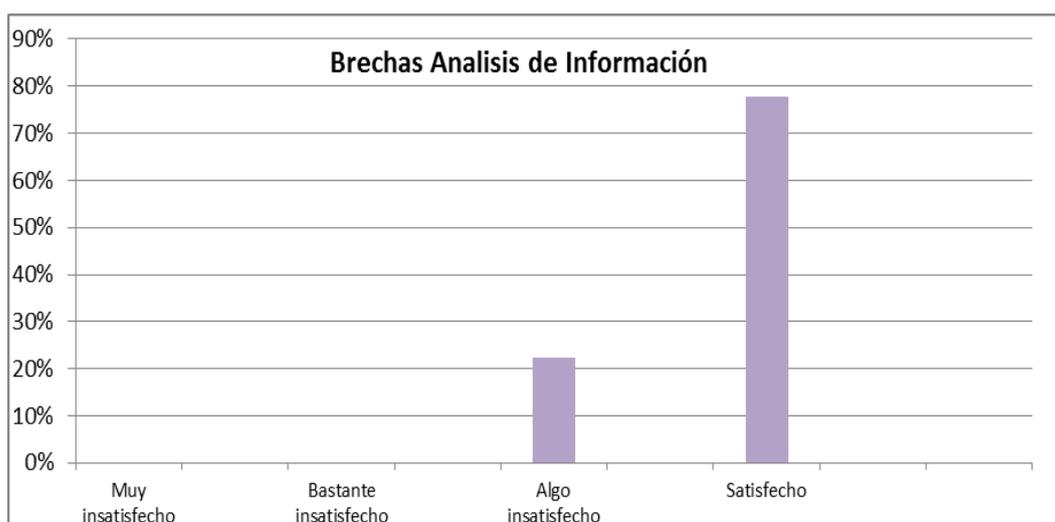


Fuente: Elaboración propia

Brechas

El 78% de los encuestados está *satisfecho* y el 22% restante *algo insatisfecho* con esta relación, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de 0, que muestra la *satisfacción* de los encuestados con este tema.

(ver gráfico en la siguiente página)

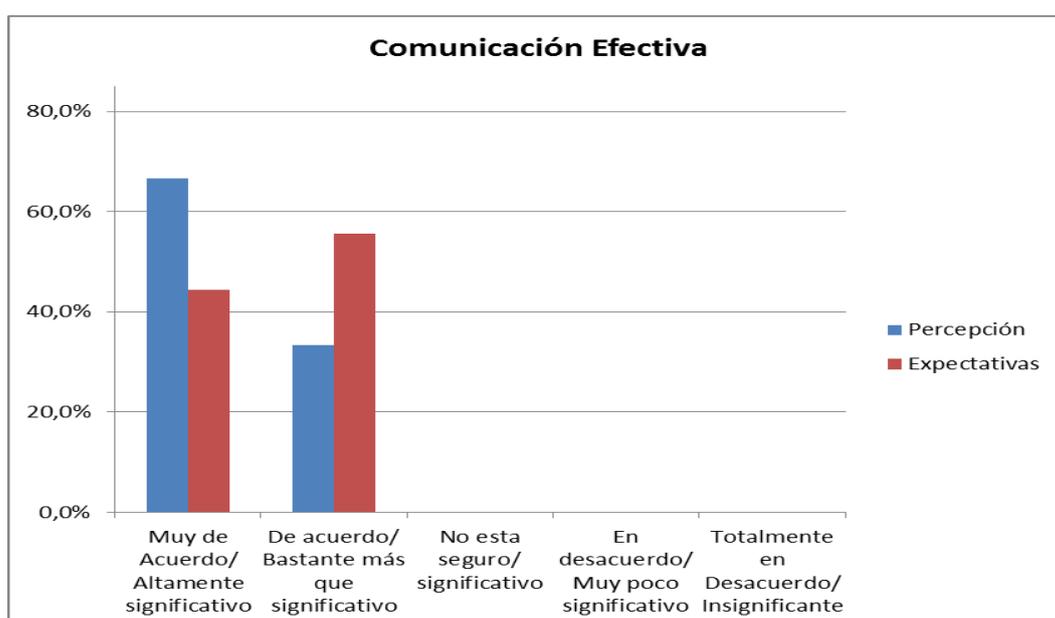


Fuente: Elaboración propia

6.2.2.4 Comunicación efectiva no sólo con los Licenciados en Obstetricia sino también con los profesionales de otras disciplinas y la comunidad en general

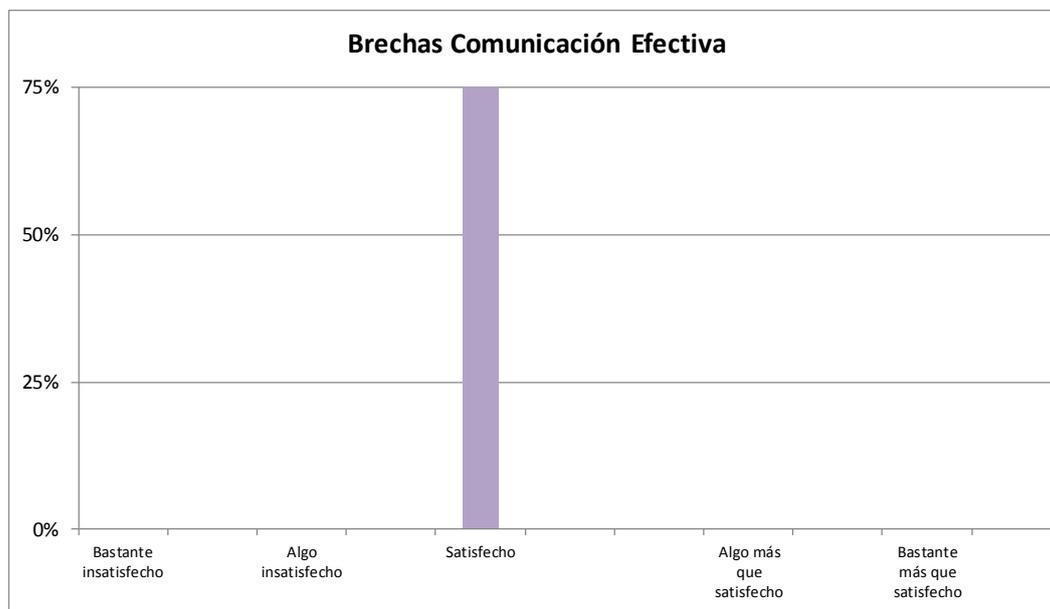
Expectativas y percepción

El 44% de los encuestados cree que es *altamente significativo* y el 56% restante *bastante más que significativo* que el graduado sea capaz de comunicarse efectivamente, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 2 (*bastante más que significativo*). A su vez, 100% de ellos están *muy de acuerdo* (67%) y *de acuerdo* (33%) con que el graduado tiene la capacidad, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,3 (*muy de acuerdo*).



Brechas

El 67% de los encuestados está *satisfecho* y el 33% *algo más que satisfecho* con esta relación, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de 0,08, que muestra la *satisfacción* con tendencia a *algo más que satisfecho* de los encuestados con este tema.



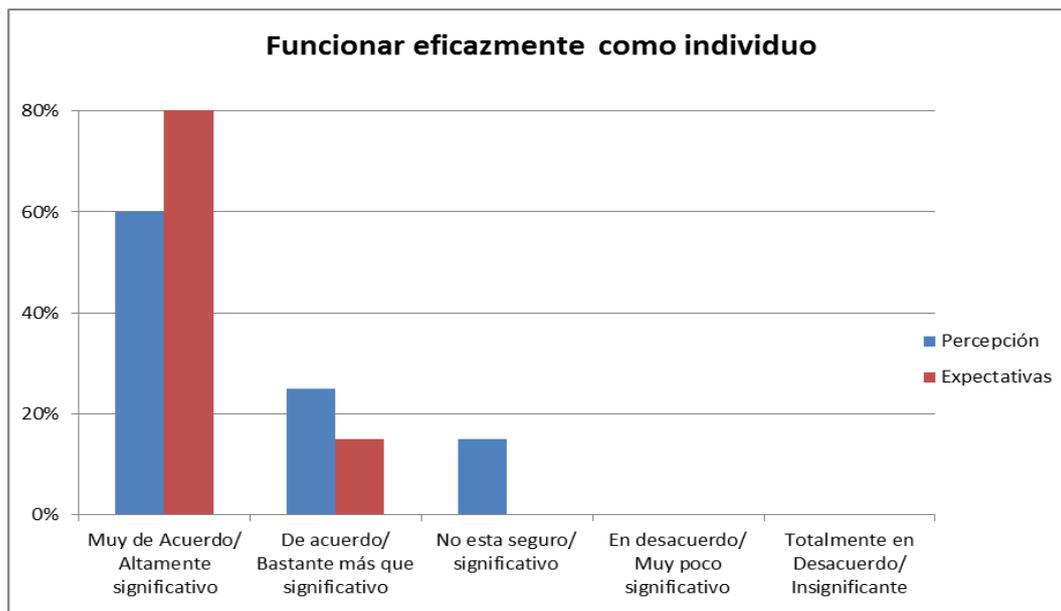
Fuente: Elaboración propia

6.2.2.5 Funcionamiento eficaz como individuo

Expectativas y percepción

Para el 67% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado funcione eficazmente como individuo, y el 11% lo ve *bastante más que significativo*. Sólo el 22% lo ve como *significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,67 (*totalmente significativo*). A su vez, el 78% está entre *muy de acuerdo* y *de acuerdo* con que el graduado sea eficaz, mientras que solo un 22% *no está seguro* que lo sea, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,6 (*muy de acuerdo*).

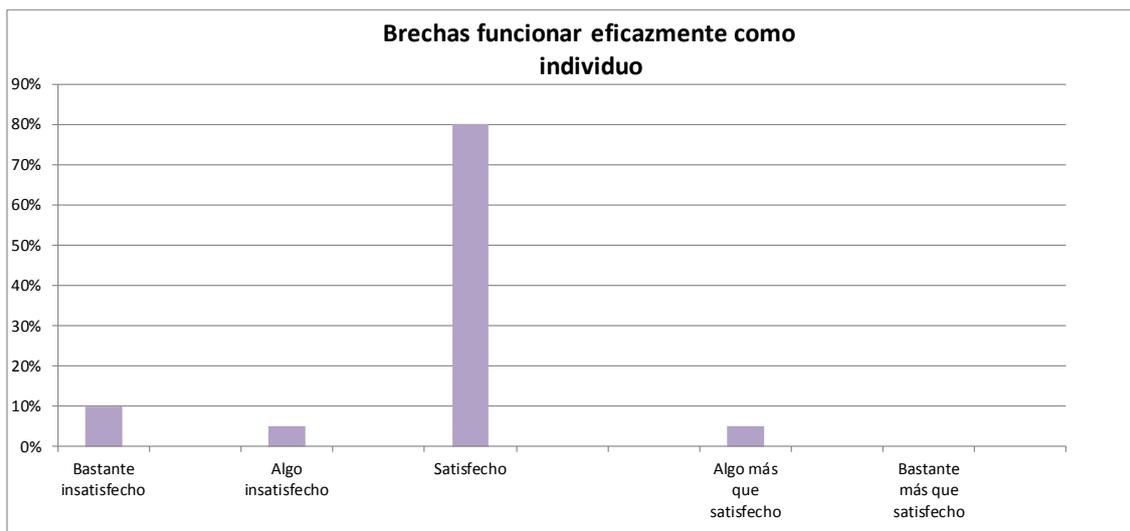
(ver gráfico en la siguiente página)



Fuente: Elaboración propia

Brechas

La mayor parte (44%) de los encuestados se muestra *satisfecho*, una parte (33%) está *algo más que satisfecho* con esta relación, mientras que un 22% muestra estar *algo y bastante insatisfecho*, arrojando un *saldo de respuesta* de 0, lo que demuestra la *satisfacción* de los encuestados.

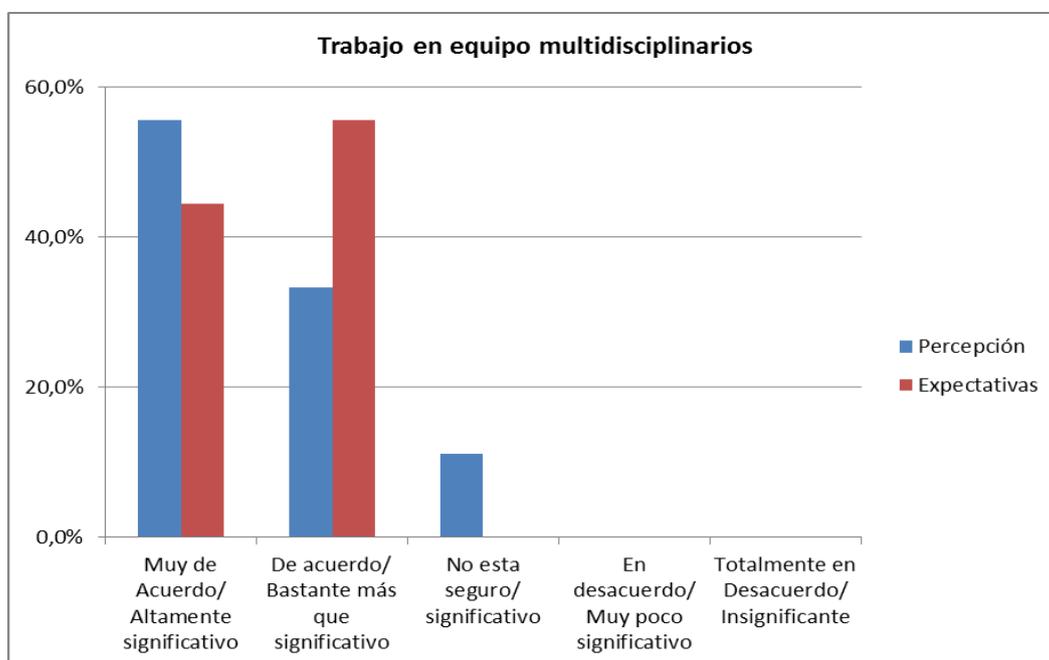


Fuente: Elaboración propia

6.2.2.6 Funcionamiento eficaz en equipos multidisciplinarios o multiculturales

Expectativas y percepción

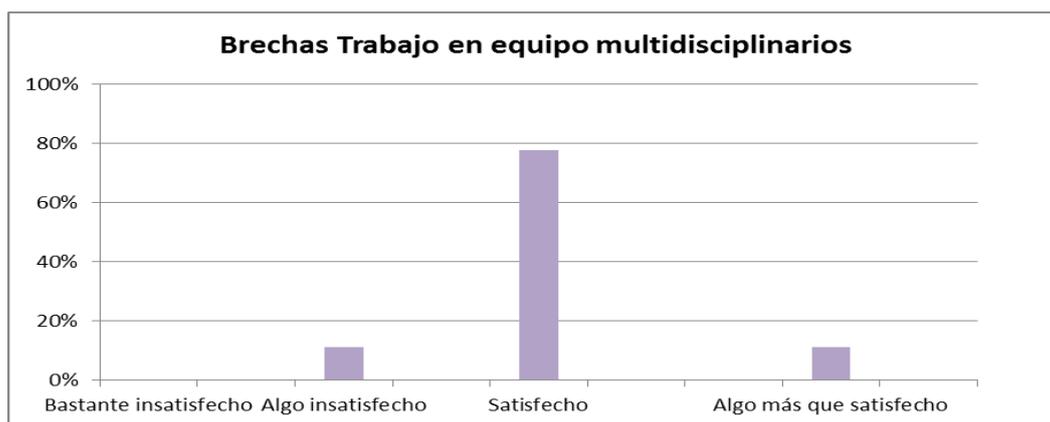
Para el 44% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado sea capaz de funcionar eficazmente en equipos multidisciplinarios o multiculturales, y el 56% restante lo ve *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,7 (*totalmente significativo*). A su vez, el 56% está *muy de acuerdo*, mientras que un 33% *está de acuerdo*, y el 11% restante *no está seguro* con que el graduado sea eficaz, arrojando un *saldo se respuesta* de percepción de 1,5 (*muy de acuerdo*).



Brechas

El 78% de los encuestados está *satisfecho*, el 11% *algo más que satisfecho* y el 11% restante *algo insatisfecho* en relación a la capacidad de los graduados de trabajar en equipos multidisciplinarios. El *saldo de respuesta* de 0,17 demuestra la *satisfacción* de los encuestados.

(ver gráfico en la siguiente página)

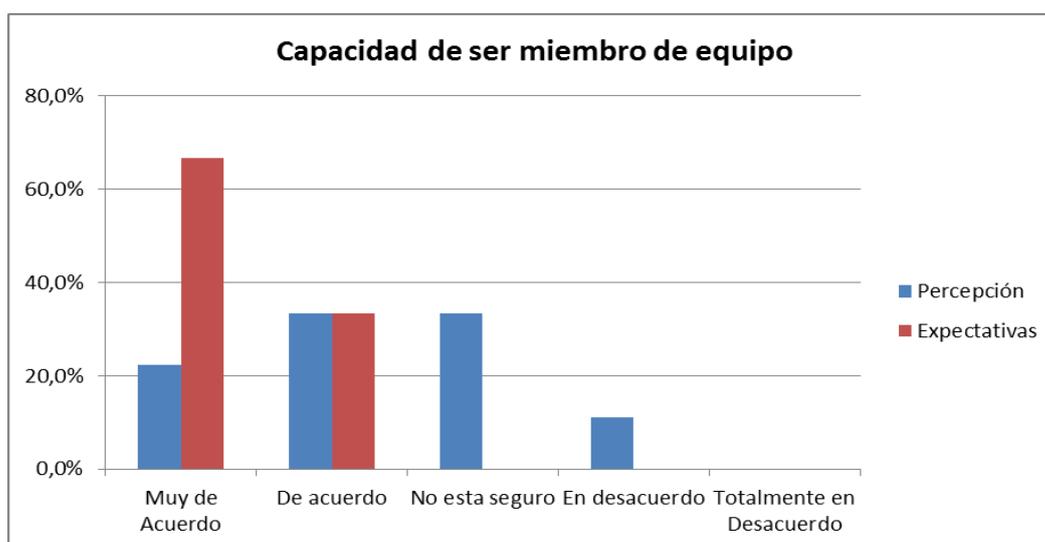


Fuente: Elaboración propia

6.2.2.7 Funcionamiento eficaz en equipos con la capacidad de ser miembro

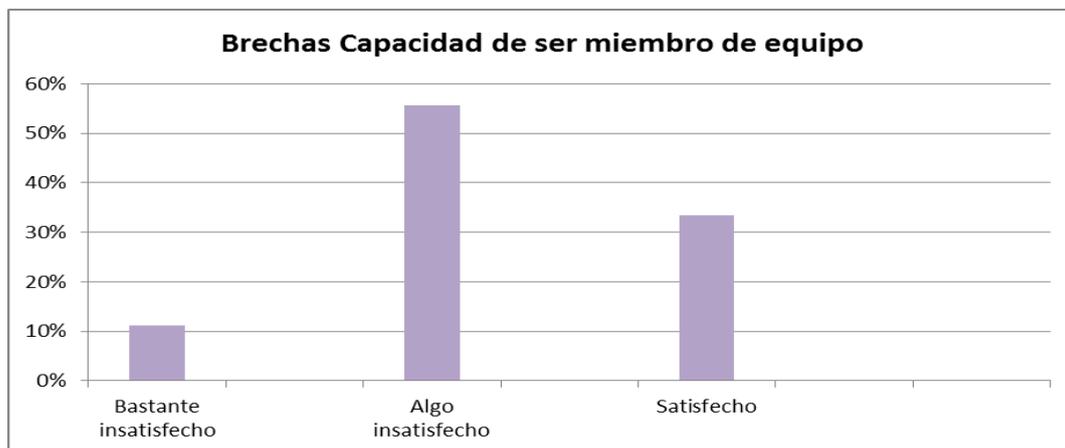
Expectativas y percepción

Para el 67% de los encuestados es *altamente significativo*, y para el 33% *bastante más que significativo* que el graduado sea capaz de funcionar eficazmente en equipos con la capacidad de ser miembro, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,56 (*totalmente significativo*). A su vez, el 22% está *muy de acuerdo*, el 33 % *de acuerdo*, otro 33% *no está seguro* y un 11% está *en desacuerdo* con que los graduados lo sean, arrojando un *saldo se respuesta* de percepción de 2,33 (*de acuerdo*, pero con tendencia a *no estar de acuerdo*).



Brechas

El 56% de los encuestados se encuentra *algo insatisfecho*, el 11% *bastante insatisfecho* y sólo el 33% está *satisfecho*, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de -0,78, que muestra la *satisfacción* de los encuestados con *tendencia a estar insatisfechos* en este tema.



Fuente: Elaboración propia

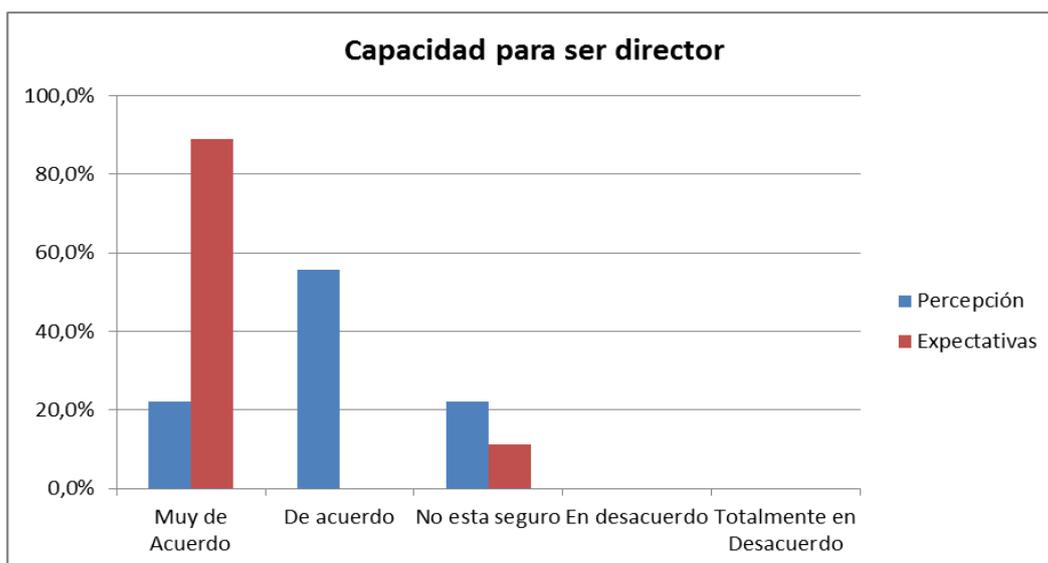
6.2.2.8 Funcionamiento eficaz en equipos con la capacidad de ser Director

Expectativas y percepción

Se les preguntó a los encuestados acerca de la percepción que tienen sobre los graduados en lo que refiere a la capacidad de funcionar eficazmente en equipos con la capacidad de ser director, y cuan significativo es este tema para ellos.

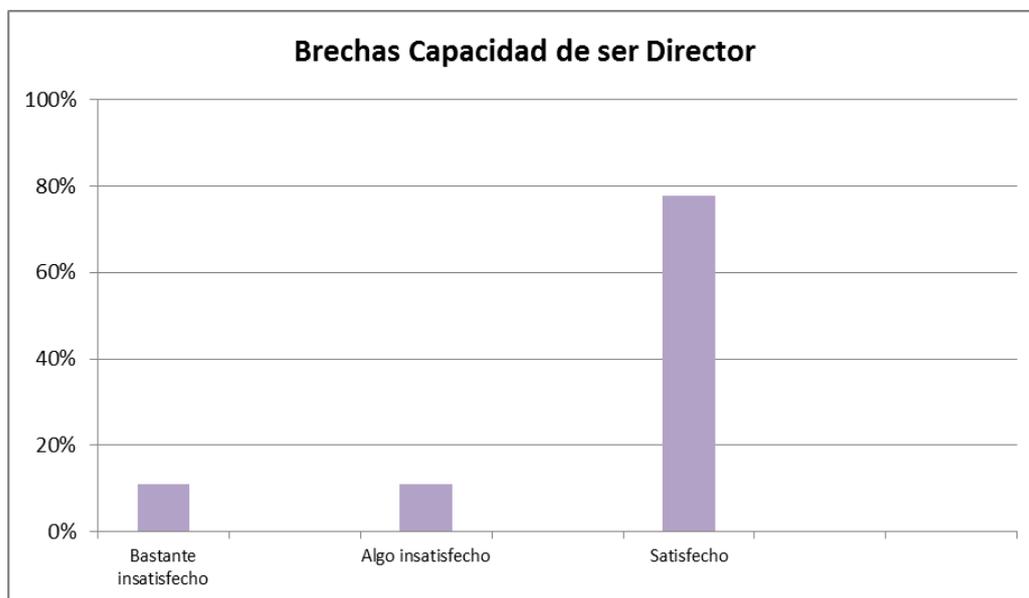
Para el 89% de los encuestados es *bastante más que significativo* que el graduado sea capaz de funcionar eficazmente en un equipo con la capacidad de ser director, mientras que para el 11% restante es *muy poco significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 2,67 (*bastante más que significativo* con tendencia a *significativo*). A su vez, el 67 % se muestra en *desacuerdo* y el 33% *no está seguro* con que los graduados lo sean, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 3,67 (*en desacuerdo* con tendencia a *no está seguro*).

(ver gráfico en la siguiente página)



Brechas

El 78% de los encuestados está *satisfecho*, un 11% *algo insatisfecho* y el 11% restante se muestra *bastante insatisfecho*, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de -0,50, que muestra la *satisfacción* de los encuestados con este tema.

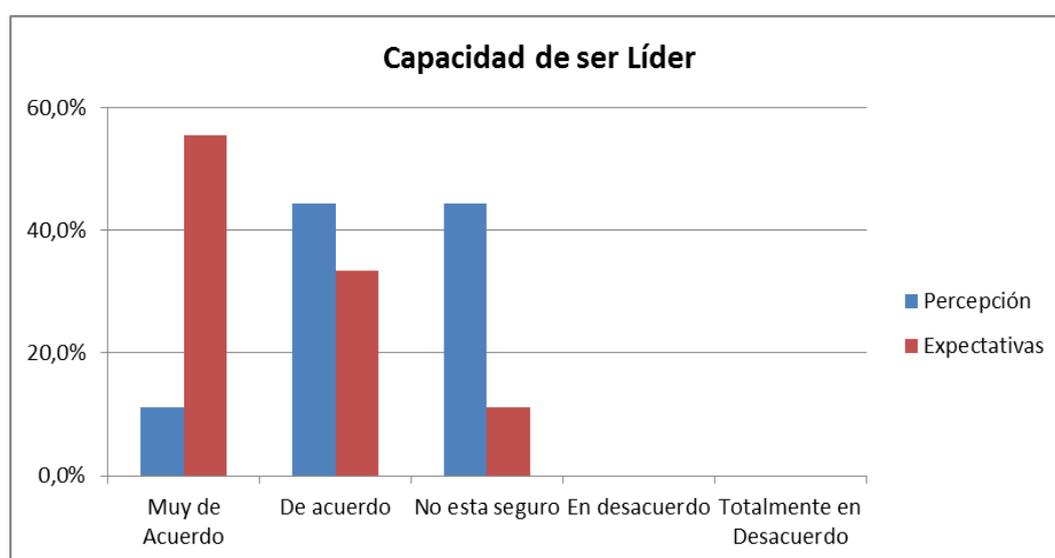


6.2.2.9 Funcionamiento eficaz en equipos con la capacidad de ser un Líder

Percepción y expectativas

Se les preguntó a los encuestados acerca de la percepción que tienen sobre los graduados en lo que refiere a la capacidad de funcionar eficazmente en equipos con la capacidad de ser líder, y cuan significativo es este tema para ellos.

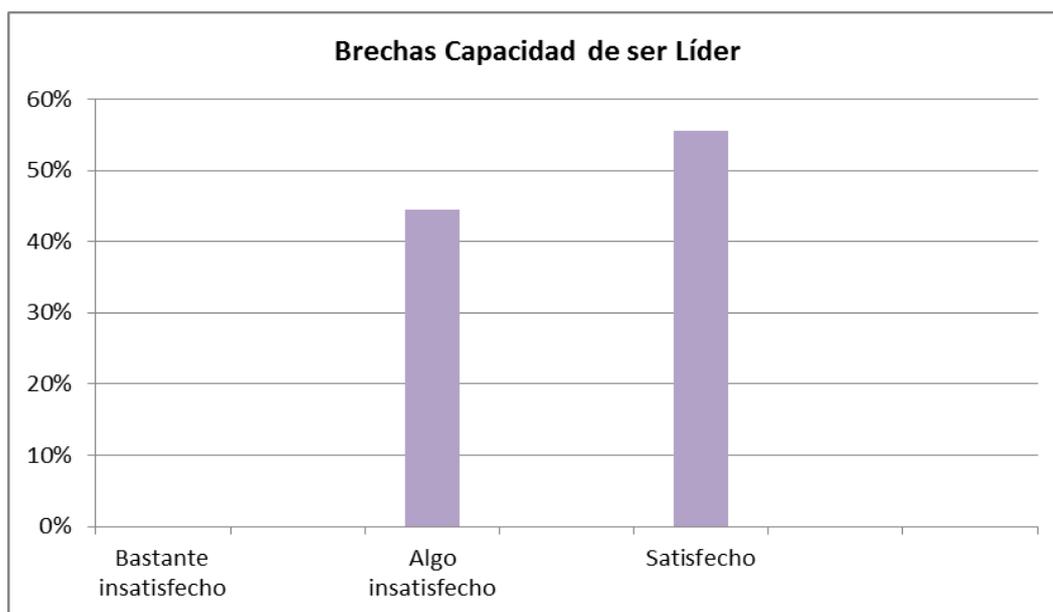
Para el 89% de los encuestados es *más que significativo* y *totalmente significativo*. Sólo un 11% lo ve como *algo significativo* que el graduado funcione eficazmente como individuo, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,72 (*totalmente significativo* con tendencia a *bastante más que significativo*). A su vez, el 55% está entre *muy de acuerdo* y *de acuerdo* con el graduado en este aspecto, mientras que solo un 44% *no está seguro*, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 2,33 (*de acuerdo*).



Brechas

Un 56% de los encuestados se muestra *satisfecho* y el otro 44% *algo insatisfecho*. El *saldo de respuesta* de -0,61 demuestra la *satisfacción* de los encuesta

dos, con tendencia a *algo más que satisfecho*.



6.2.2.10 Saldos de respuestas del atributo *Habilidades*

En el siguiente gráfico se puede ver todos los saldos de respuesta (percepción y expectativa) del atributo *Habilidades*.



Considerando que en cuanto a expectativas “1” es *totalmente significativo* y “5” es *insignificante*, se puede ver que en general los conceptos de habilidades analizados son totalmente *significativos* para los encuestados.

Respecto de percepción, y siendo “1” *muy de acuerdo* y “5” *totalmente en desacuerdo*, se puede apreciar que en la mayoría de los conceptos analizados el empleador *está de acuerdo*, con una leve tendencia a *estar seguro* sobre los conocimientos del graduado.

6.2.3 Evaluación sobre actitudes

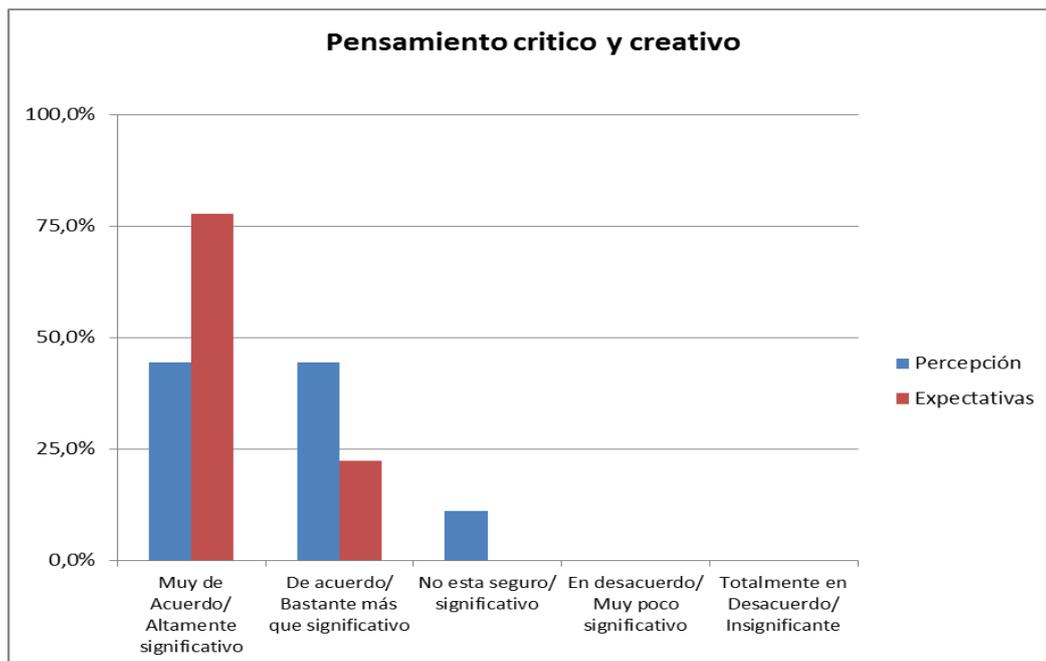
Para culminar con la evaluación de los atributos del graduado, se presentan por último las cuestiones relacionadas con la Evaluación sobre actitudes, relacionadas con el pensamiento crítico, creativo y reflexivo en el trabajo, y los compromisos con el aprendizaje permanente, con cumplir responsabilidades éticas en su trabajo, con cuestiones ambientales, para desarrollar habilidades profesionales, para trabajar con diferentes grupos culturales, para utilizar habilidades grupales en el lugar de trabajo y para desarrollar habilidades interpersonales efectivas.

6.2.3.1 Pensamiento crítico, creativo y reflexivo en el trabajo

Expectativas y percepción

Para el 78% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado posea la capacidad de pensar crítica, creativa y reflexivamente en el trabajo, mientras que el 22% restante lo ve *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,4 (*totalmente significativo*). Asimismo, el 89% está entre *muy de acuerdo* y *de acuerdo* con que los graduados poseen esta capacidad, mientras que un 11% *no está seguro*, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,67 (*muy de acuerdo*).

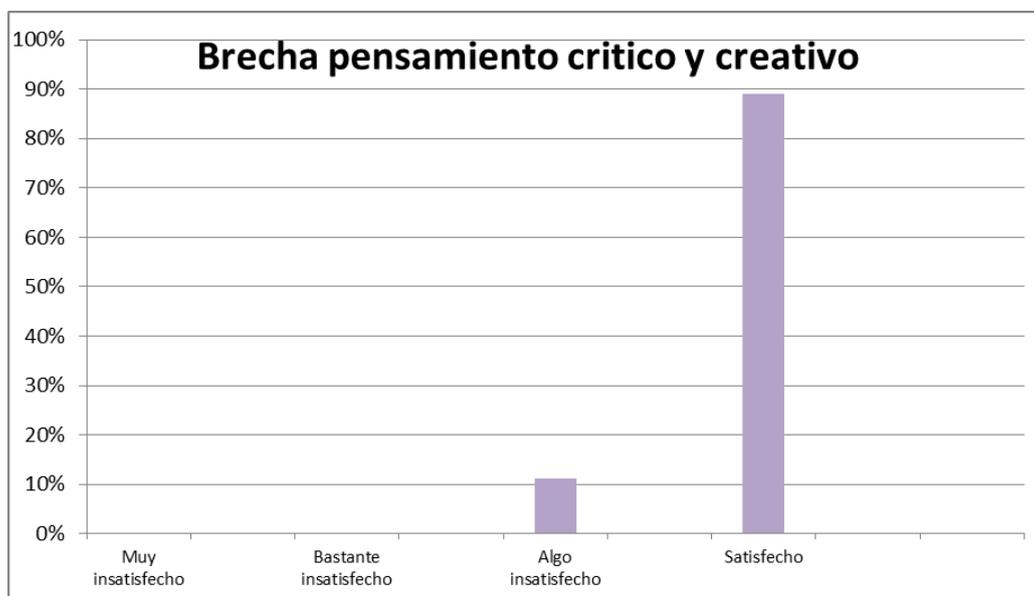
(ver gráfico en la siguiente página)



Fuente: Elaboración propia

Brechas

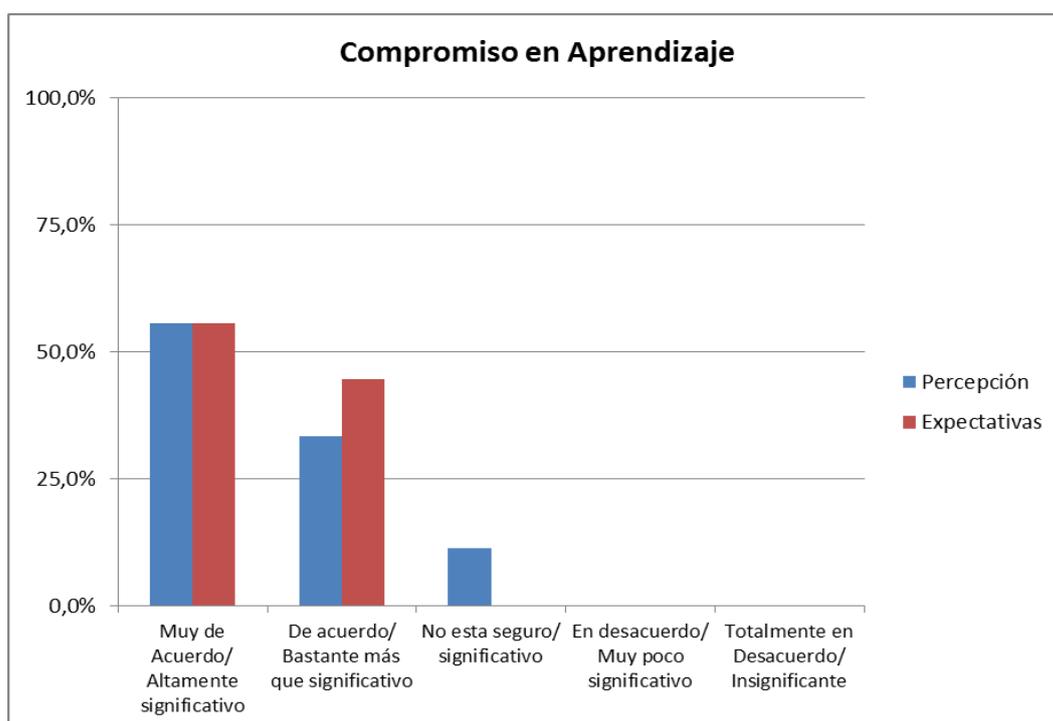
La mayor parte (89%) de los encuestados está *satisfecho*, y solo una parte (11 %) *algo insatisfecho* con esta capacidad de los graduados, arrojando un *saldo de respuesta* de -0,22, lo que demuestra la *satisfacción* de los encuestados.



6.2.3.2 Compromiso al aprendizaje permanente

Expectativas y percepción

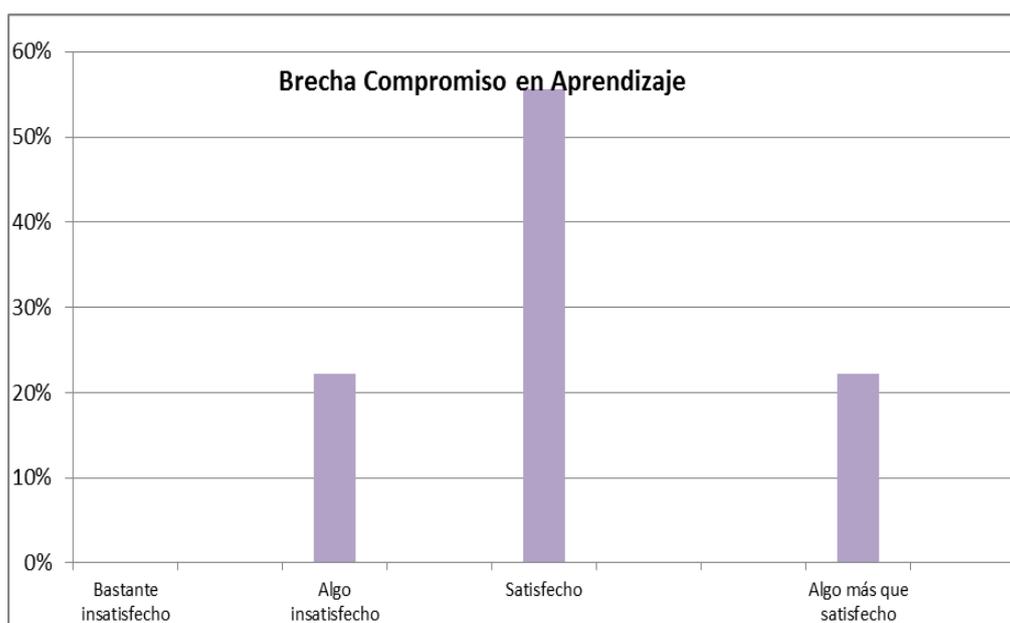
Para un 56% de los encuestados es *altamente significativo* y para un 44 % es *bastante más que significativo* que el graduado se comprometa con el aprendizaje permanente, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,5 (*totalmente significativo*). A su vez, el 56% está *muy de acuerdo* y el 44% *de acuerdo* con que los graduados sean así, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,5 (*muy de acuerdo*).



Brechas

El 56% de los encuestados está *satisfecho*, un 22% *algo insatisfecho* y el 22% restante *algo más que satisfecho* con lo del aprendizaje permanente, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de 0,06, que marca la *satisfacción* de los encuestados con este tema.

(ver gráfico en la siguiente página)

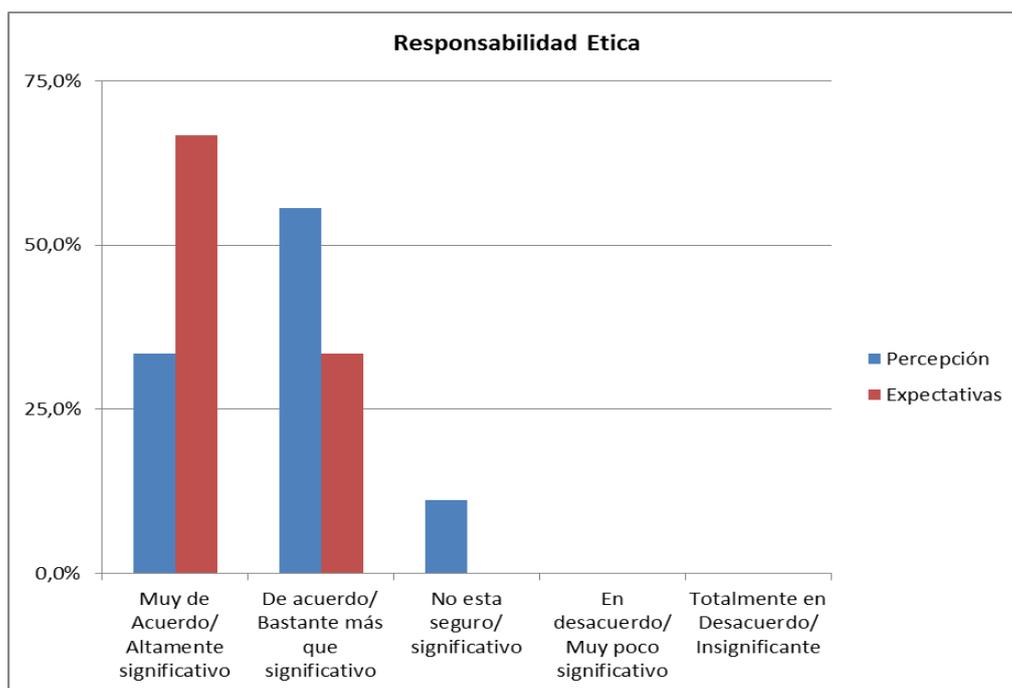


6.2.3.3 Compromiso a cumplir responsabilidades éticas en su trabajo

Expectativas y percepción

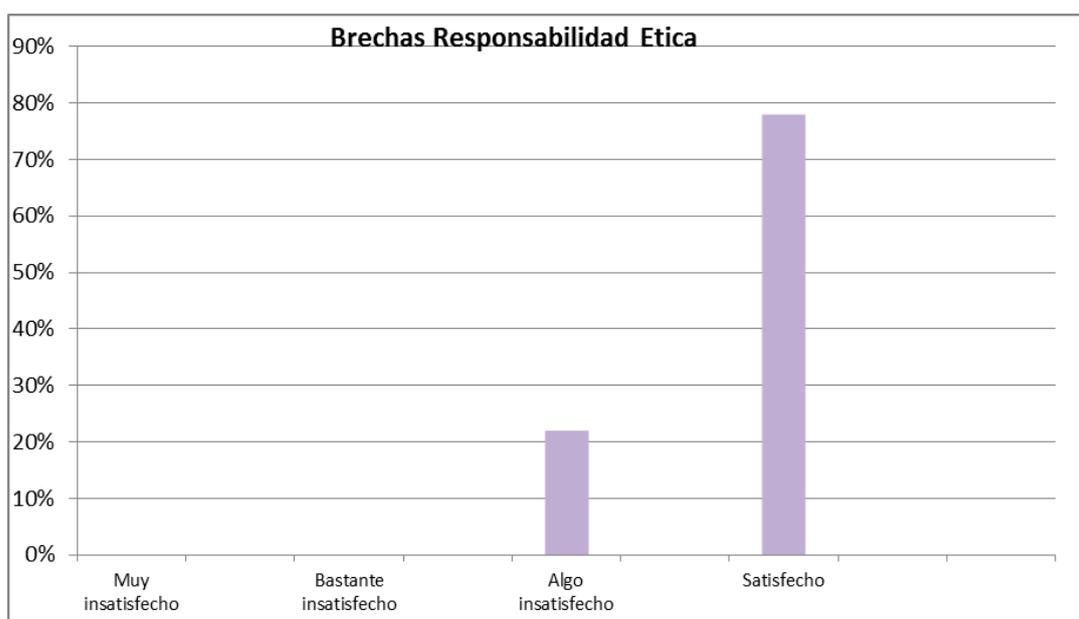
Para el 67% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado se comprometa a cumplir responsabilidades éticas en su trabajo, y el 33% restante lo califica como *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,56 (*totalmente significativo*). Asimismo, el 89% está *muy de acuerdo* y *de acuerdo* con que el graduado se comprometa en esta cuestión, mientras que un 11% *no está seguro*, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,78 (*muy de acuerdo*).

(ver gráfico en la siguiente página)



Brechas

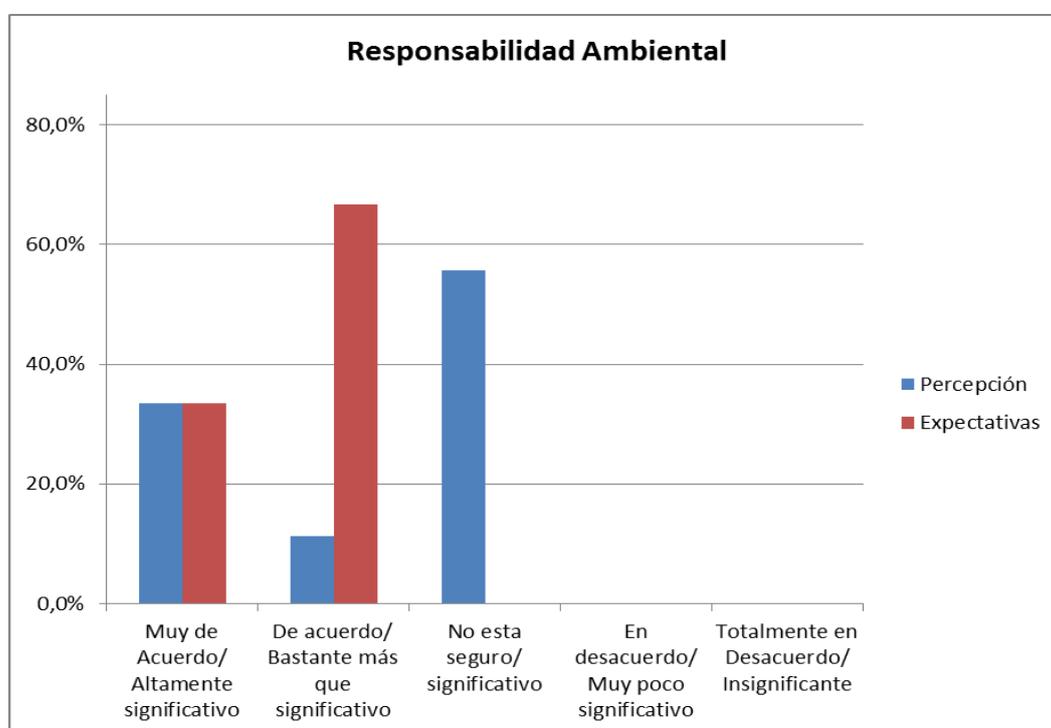
La mayor parte (78%) de los encuestados se muestra *satisfecho*, y el resto (22%) algo insatisfecho con que el graduado se comprometa a cumplir responsabilidades éticas, arrojando un *saldo de respuesta* de 0,22, lo que demuestra la *satisfacción* de los encuestados.



6.2.3.4 Compromiso a cumplir responsabilidades ambientales en su trabajo

Expectativas y percepción

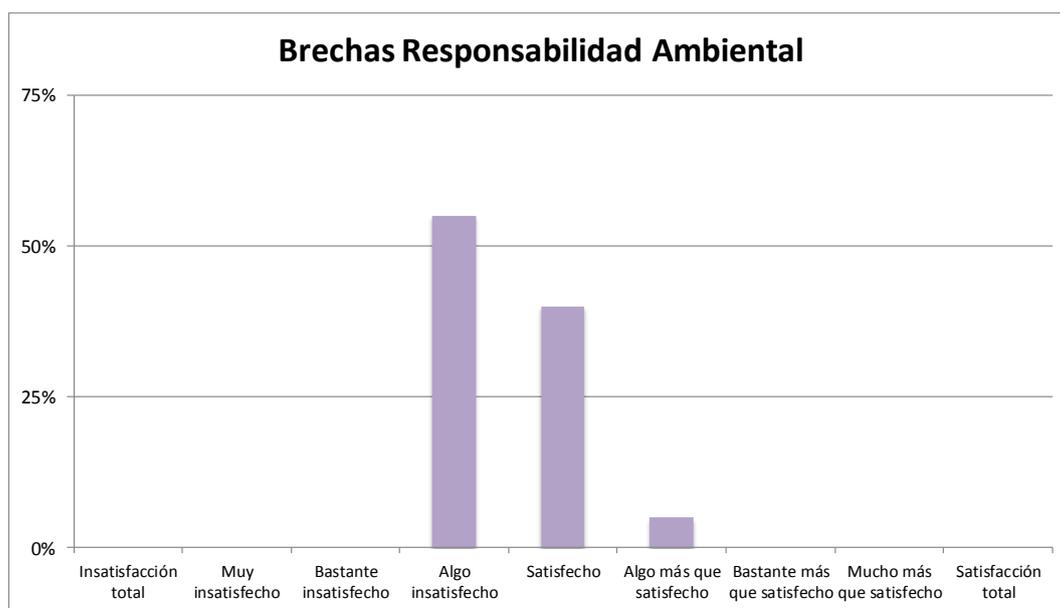
Para el 33% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado se comprometa a cumplir responsabilidades ambientales en su trabajo, y el 67% restante lo ve *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,72 (*bastante más que significativo*, con tendencia a *totalmente significativo*). A su vez, el 33% está *muy de acuerdo* y el 11% *de acuerdo*, mientras que un 56% no se muestra *seguro* con que el graduado cumpla responsabilidades ambientales, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 2,22 (*muy de acuerdo*).



Brechas

El 56% de los encuestados está *algo insatisfecho*, el 33% *satisfecho* y el 11% restante *algo más que satisfecho* con esta actitud del graduado, arrojando un *saldo de respuesta* de brecha de -0,50, que muestra la *satisfacción* de los encuestados con este tema.

(ver gráfico en la siguiente página)

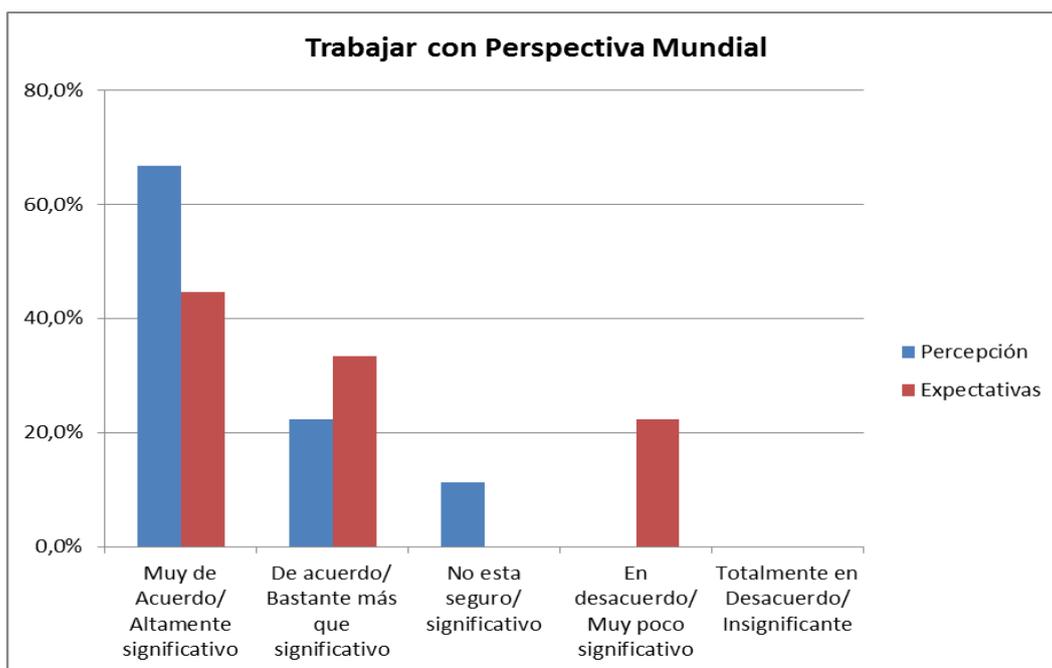


6.2.3.5 Trabajo con perspectivas internacionales y mundiales adecuándose a las mismas.

Expectativas y percepción

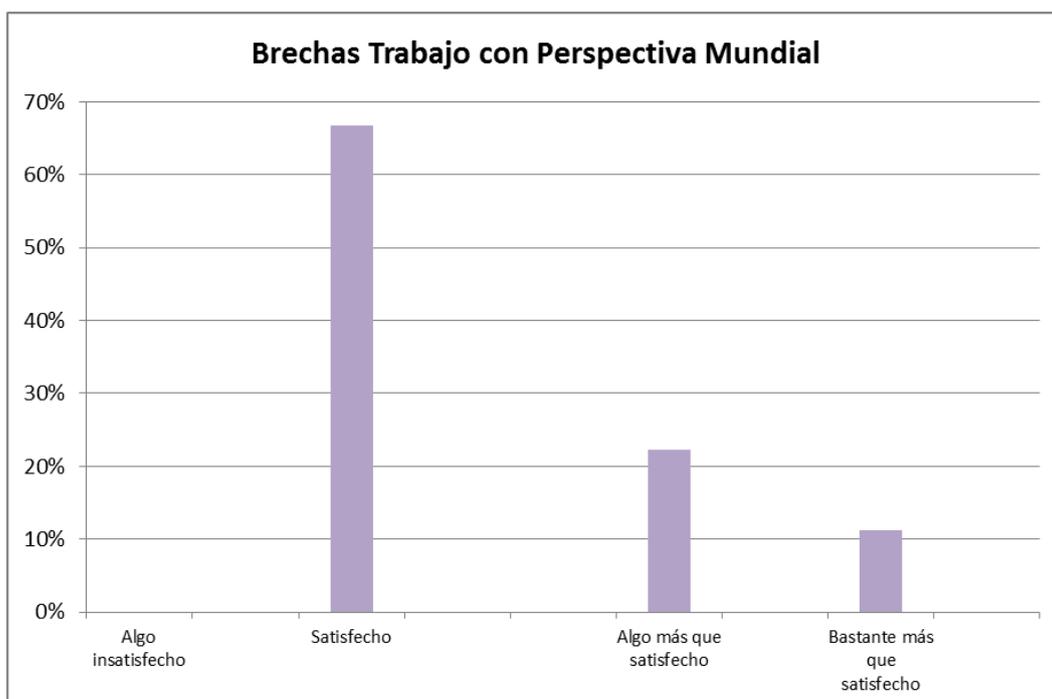
El 44% de los encuestados cree que es *altamente significativo*, el 33% *bastante más que significativo* y el 22% *muy poco significativo* que el graduado sea capaz de trabajar con perspectiva internacional, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 2 (*bastante más que significativo*). Asimismo, el 66% de ellos se muestra *muy de acuerdo*, el 22% *de acuerdo* y el restante 11% *no está seguro* con que el graduado se capaz de demostrar esta actitud, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,44 (*muy de acuerdo*).

(ver gráfico en la siguiente página)



Brechas

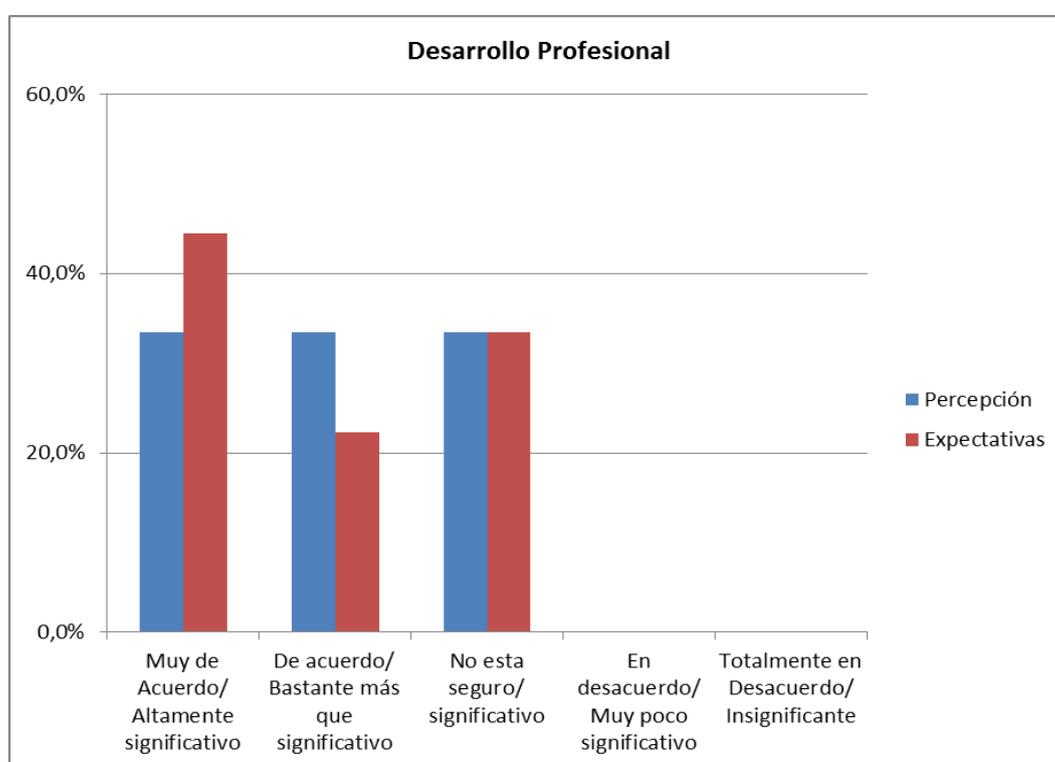
La mayor parte (67%) de los encuestados se muestra *satisfecho*, un 22% *algo más que satisfecho* y el 11% restante *bastante más que satisfecho* con esta relación, arrojando un saldo de respuesta de “0,56” con esta actitud.



6.2.3.6 Compromiso a desarrollar aún más sus habilidades profesionales

Expectativas y percepción

El 44% de los encuestados cree que es *altamente significativo*, un 22% *bastante más que significativo*, y el 33% restante cree que el graduado se compromete a desarrollar aún más sus habilidades, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 2 (*bastante más que significativo*). A su vez, un 33% de ellos está *muy de acuerdo*, otro 33% *de acuerdo* y el 34% restante *no está seguro* con que el graduado se comprometa a desarrollar sus habilidades, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,22 (*de acuerdo*).



Brechas

El 67% de los encuestados está *satisfecho*, un 22% *algo insatisfecho* y el restante 11% *bastante más que satisfecho* con esta actitud. El *saldo de respuesta* de 0 demuestra la satisfacción de los encuestados.

(ver gráfico en la siguiente página)

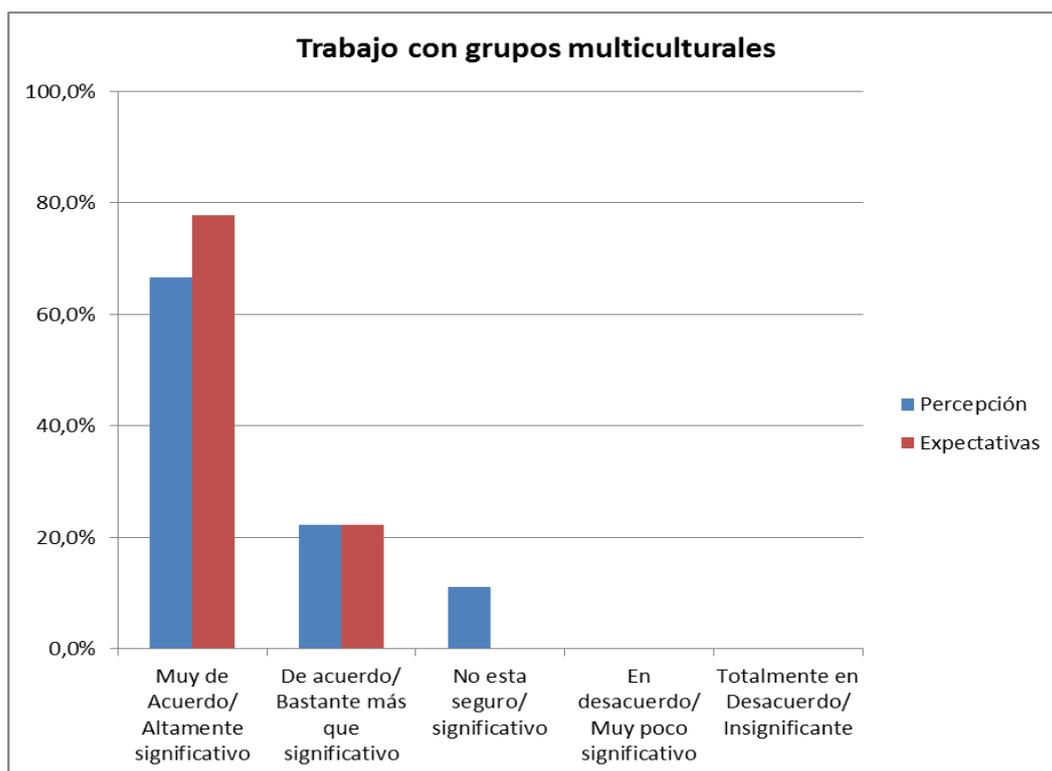


6.2.3.7 Compromiso a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales

Expectativas y percepción

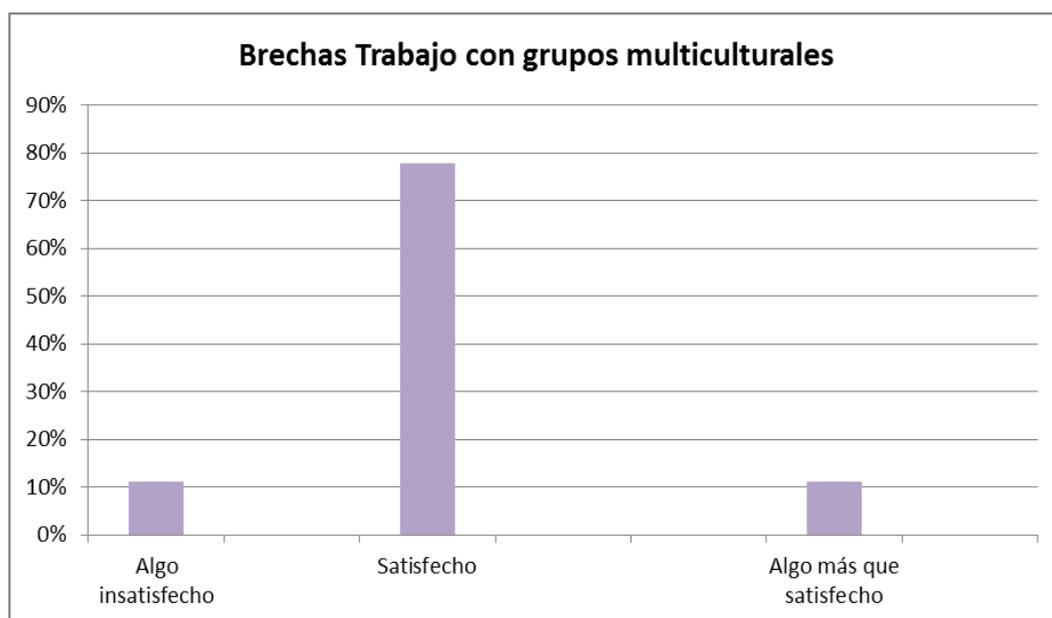
Para el 78% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado se comprometa a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales, mientras que el 22% restante lo ve *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,50 (*totalmente significativo*). Asimismo, el 67% se muestra *muy de acuerdo*, el 22% *de acuerdo* y un 11% *no está seguro* con que el graduado demuestre esta actitud, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,44 (*de acuerdo con tendencia a muy de acuerdo*).

(ver gráfico en la siguiente página)



Brechas

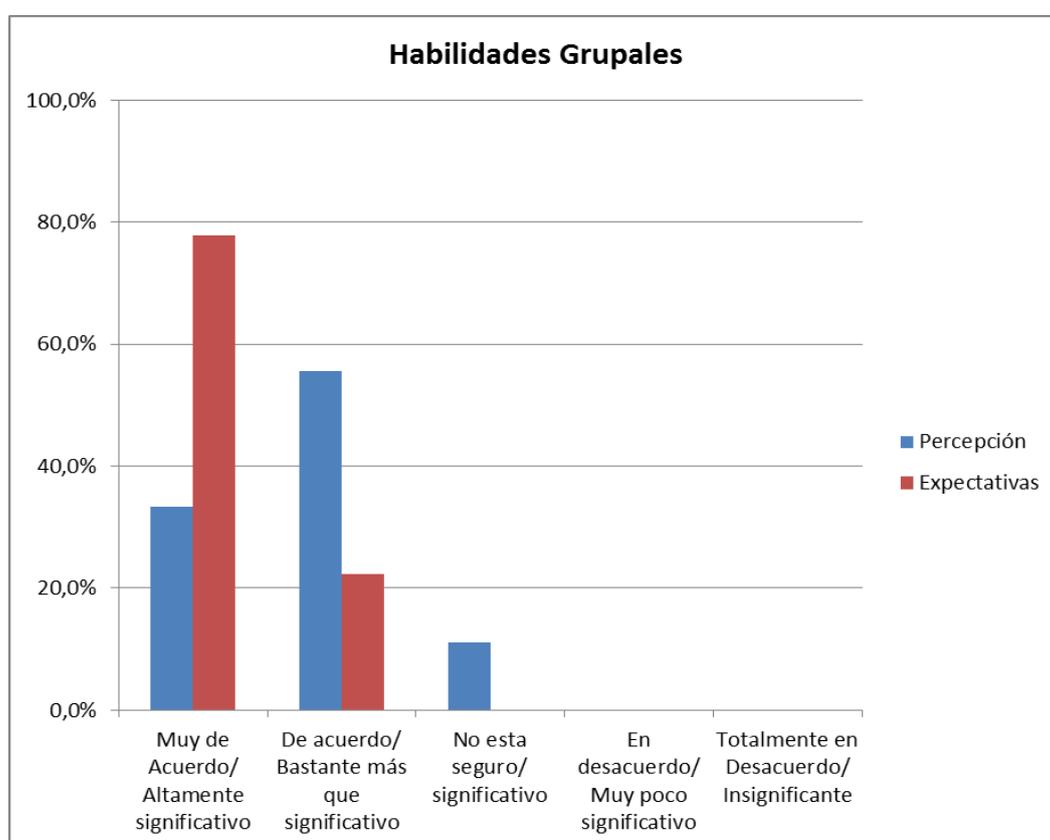
La mayor parte (78%) de los encuestados está *satisfecho*, un 11% se muestra *algo insatisfecho*, y el 11% restante *algo más que satisfecho* con esta relación, arrojando un *saldo de respuesta* de 0,06, lo que demuestra la *satisfacción* de los encuestados.



6.2.3.8 Compromiso para utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo

Expectativas y percepción

Para el 78% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado se comprometa a utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo, y el 22% restante lo ve *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,44 (*totalmente significativo*). Por su parte, el 33% está *muy de acuerdo* y el 56% *de acuerdo*, y un 11% *no está seguro* con que el graduado demuestre esta actitud, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 1,78 (*muy de acuerdo*).



Brechas

El 78% de los encuestados está *satisfecho*, mientras que el 22% restante se muestra algo insatisfecho respecto de esta actitud. El *saldo de respuesta* de -0.33 demuestra la *satisfacción* de los encuestados.

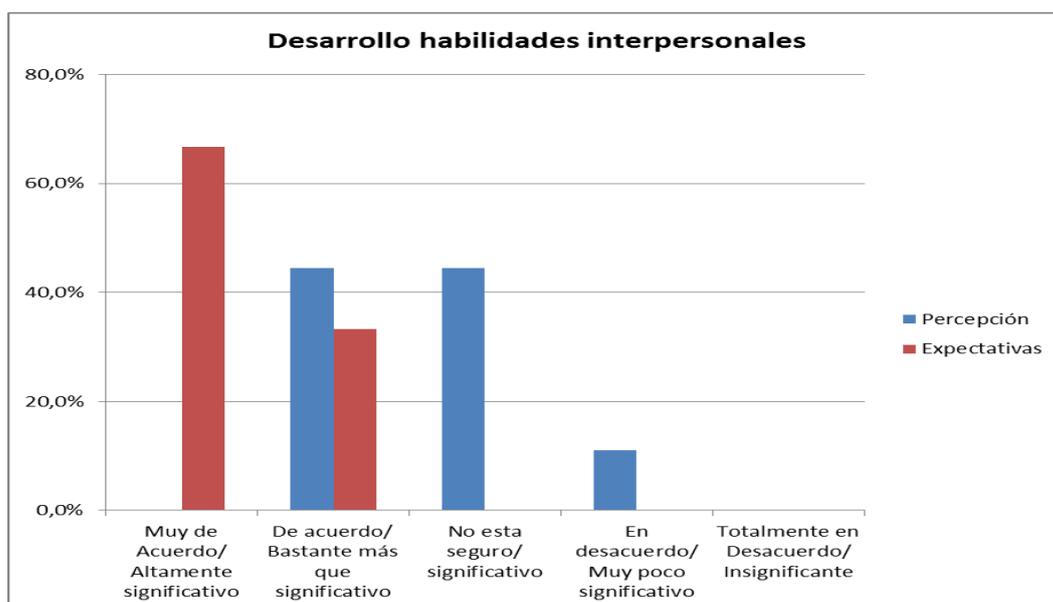
(ver gráfico en la siguiente página)



6.2.3.9 Compromiso para desarrollar habilidades interpersonales efectivas en su lugar de trabajo.

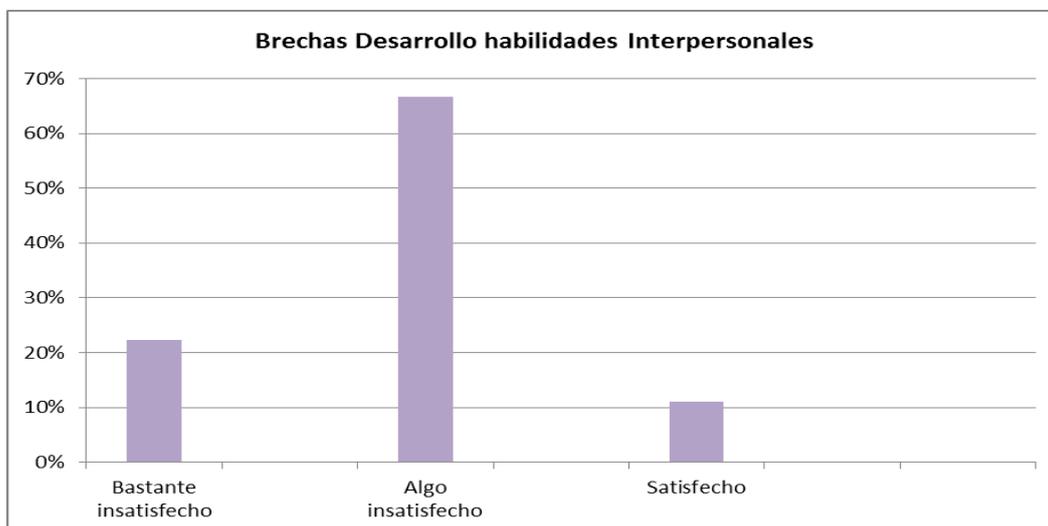
Expectativas y percepción

Para el 67% de los encuestados es *altamente significativo* que el graduado se comprometa con el desarrollo de habilidades interpersonales efectivas en su lugar de trabajo y el 23% restante lo ve *bastante más que significativo*, arrojando un *saldo de respuesta* de expectativa de 1,44 (*totalmente significativo*). A su vez, el 89% se muestra entre *de acuerdo* y *no está seguro*, mientras que el 11% restante está *en desacuerdo* con los graduados respecto de esta actitud, arrojando un *saldo de respuesta* de percepción de 2,67 (*significativo*).



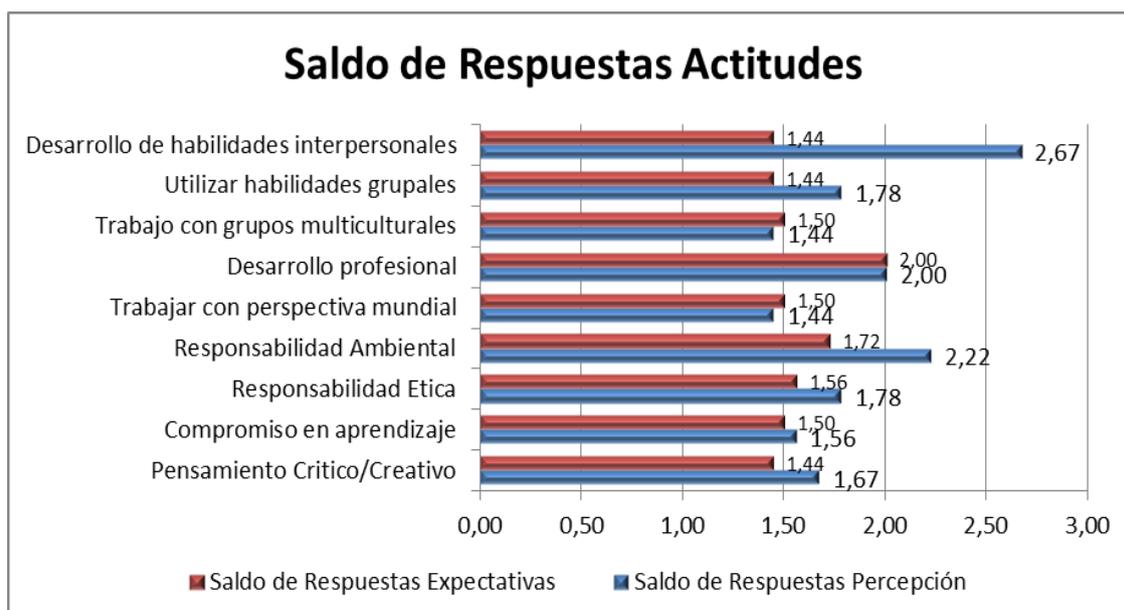
Brechas

El 22% de los encuestados está *bastante insatisfecho*, el 67% *algo insatisfecho* y el restante 11% se muestra *satisfecho* sobre esta actitud. El *saldo de respuesta* de -1,22 demuestra *algo de insatisfacción* de los encuestados.



6.2.3.10 Saldos de respuestas del atributo Actitudes

En el siguiente gráfico se puede ver todos los saldos de respuesta (percepción y expectativa) del atributo Actitudes.



Considerando que en lo referido a expectativas “1” es *totalmente significativo* y “5” es *insignificante*, se puede ver que en general los conceptos de actitudes analizados son *totalmente significativos* para los encuestados,

En cuanto a desarrollo profesional se puede observar que tanto las expectativas como las habilidades han sido cubiertas.

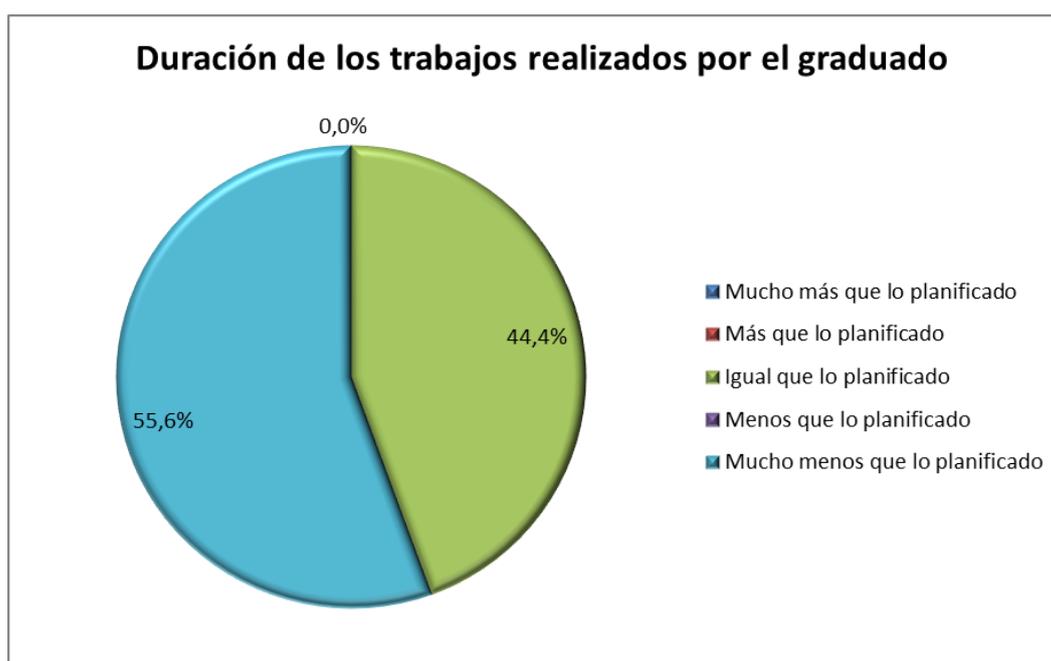
Respecto de la percepción, y sabiendo que “1” es *muy de acuerdo* y “5” *totalmente en desacuerdo*, podemos apreciar que en la mayoría de los conceptos analizados el empleador se muestra *de acuerdo*, con una leve tendencia a *estar seguro* sobre los conocimientos del graduado.

6.3 Desempeño en el trabajo por parte del graduado

6.3.1 Duración de los trabajos realizados por el graduado

Se les preguntó a los encuestados acerca de la duración de los trabajos realizados por el graduado.

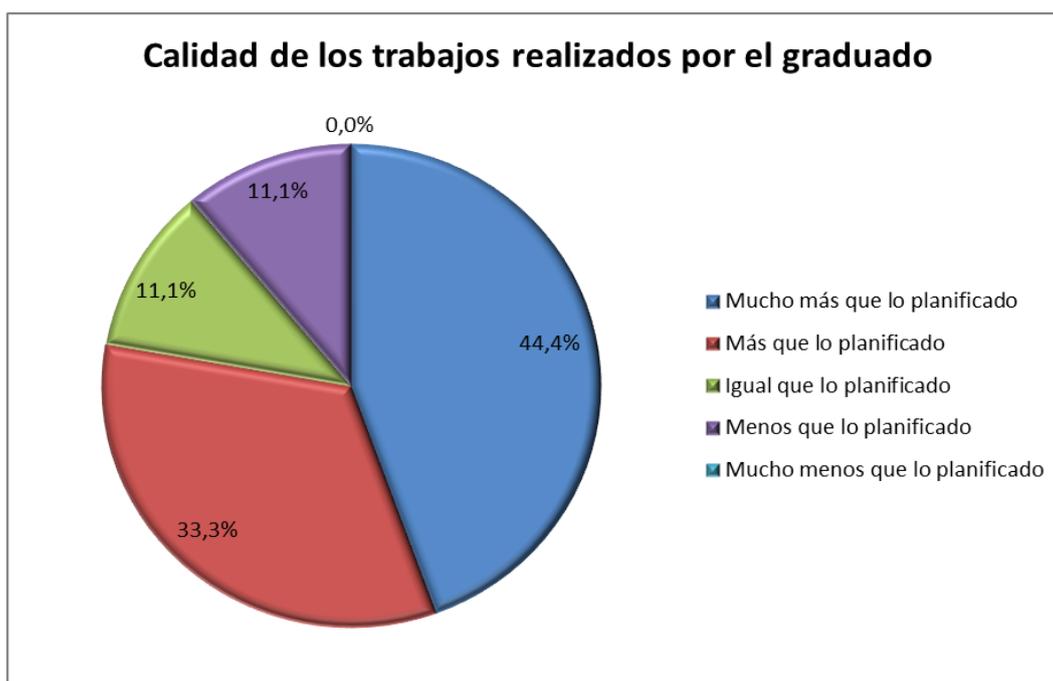
En el gráfico se observa que los graduados superan las expectativas en cuanto al tiempo de realización de los trabajos, ya que el 44,6% demora el mismo tiempo que lo planificado y el 55,6% demora mucho menos que lo planificado.



6.3.2 Calidad de los trabajos realizados por el graduado

Se les preguntó a los encuestados acerca de la calidad de los trabajos realizados por el graduado.

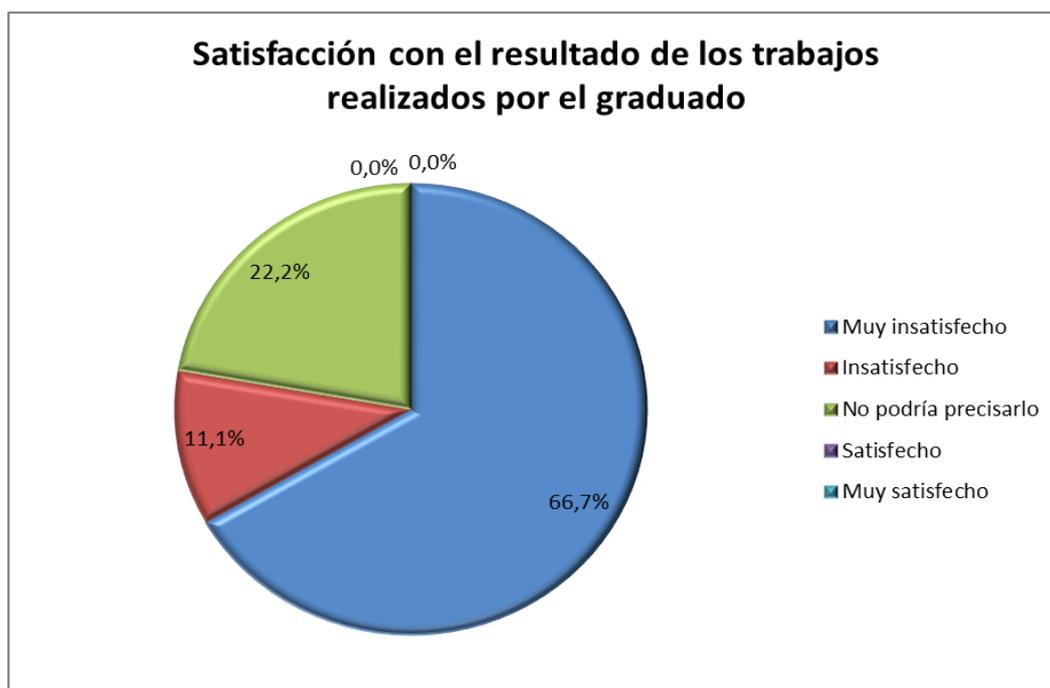
Se observa en el gráfico que los encuestados perciben para el 44% de los graduados una calidad *mucho mayor* en su trabajo a la planificada, para un 34% perciben un grado inferior, *más que lo planificado*, y para el mientras que un 22% restante percibe la calidad en *menos* y *mucho menos* que lo planificado.



6.4. Satisfacción de los empleadores respecto del trabajo de los graduados

6.4.1 Satisfacción con los resultados del trabajo, tarea o proyecto.

Se les preguntó a los encuestados acerca de su satisfacción con el resultado de los trabajos realizados por el graduado. Un 66,7% se mostró *muy satisfecho*, un 22,2% manifestó que *no podría precisarlo*, mientras que un 11,1% se muestra *insatisfecho*.



Con la presentación de estos últimos datos relevados concluye el muy extenso apartado del presente trabajo destinado a *Resultados de la investigación*. La gran extensión ha resultado ineludible, ya que fue necesario presentar la totalidad de los datos relevados. En el próximo apartado de *Conclusiones* se interpretarán estos datos, para brindar el marco que permita explicar en qué forma se han cumplido los resultados planteados para la investigación.

7. CONCLUSIONES

En el apartado anterior se presentaron los resultados de la investigación, en una sección que resultó extensa por ser muchos los tipos de datos que se relevaron. Previamente, el trabajo había comenzado con el planteamiento y evaluación del problema a investigar, la formulación de objetivos, la presentación de un marco teórico de referencia y las definiciones sobre alcance de la investigación y metodologías de relevamiento y análisis de datos. Llega entonces el momento de acercarse al final de la tesis, presentando en los siguientes ítems las conclusiones de la autora sobre la investigación realizada.

- En términos generales, se deduce de la investigación que el nivel de expectativas por parte de los empleadores sobre la calidad profesional de los graduados en obstetricia está por encima de lo que realmente perciben. Es decir, tomando en cuenta las diferentes cuestiones que fueron investigadas, se puede concluir que los empleadores observan un desempeño real de los graduados en sus puestos de trabajo que no alcanza a satisfacer las expectativas que sobre el mismo se generaron previamente.
- Esta es una primera medición de la calidad profesional de los graduados en obstetricia desde la perspectiva de quienes son sus empleadores, y marca en primera instancia la existencia de una brecha originada en expectativas sobre desempeño esperado mayores que percepciones sobre desempeño real (expectativas > percepciones).
- Se puede afirmar que existe por parte de los empleadores un buen conocimiento de qué nivel de calidad deben demandar a los profesionales que ocupen los puestos de trabajo disponibles en las organizaciones de salud que gestionan. De los datos relevados sobre la muestra de empleadores, se desprende que dos terceras partes de ellos tienen más de dos años en su puesto de dirección/supervisión, y más de la mitad cuenta con más de tres años de experiencia.

- Refuerza el conocimiento de los empleadores sobre la calidad requerida a los graduados el que casi el 80% son supervisores directos de estos últimos, lo que siempre supone un trato cotidiano y un conocimiento de primera mano sobre el día a día de la labor de los profesionales.
- Más de un 80% de los empleadores trabajan en organizaciones de salud radicadas en La Plata, ciudad de la zona alcanzada por la investigación en donde se registran, en relación a la población total, una mayor cantidad de instituciones de mediana y alta complejidad. Esto permite afirmar que la muestra de empleadores maneja en promedio criterios de calidad por encima de valores medios, validando también las mediciones sobre expectativas y percepción.
- Se puede estimar que las brechas de calidad entre expectativas sobre desempeño esperado y percepciones sobre desempeño real podrían ser más amplias si no fuera porque los graduados reciben regularmente capacitación en sus lugares de trabajo. En efecto, de la investigación surge que casi un 90% de ellos recibió algún tipo de capacitación en el ámbito laboral. Aunque también es cierto que estas capacitaciones no son prolongadas: casi 40% son muy puntuales, de un día de duración, y en el 60% restante se agrupan las que van desde algunos días hasta los cuatro meses.
- Considerando en forma puntual los atributos de los graduados, y comenzando con los referidos a sus *Conocimientos*, se puede concluir que sobre estos los empleadores se muestran algo insatisfechos con la calidad profesional que perciben respecto de las expectativas que tienen formadas. Indagando con algún detalle en los elementos de este tipo de atributos, se puede mencionar a los *Principios y conceptos básicos relacionados con las carreras de los graduados* como uno de los aspectos de mayor expectativa, siendo el segundo de menor brecha; por lo que es importante destacar que registrar en esto una brecha pequeña indica que se cumplen las expectativas en un aspecto que se valora como de los más relevantes. Resulta importante entonces para la calidad profesional que se está

evaluando que los graduados cumplan con las expectativas respecto de un atributo esencial, como lo es de los conocimientos elementales que hacen al buen desempeño de las tareas básicas de un obstetra.

- Otros dos elementos relacionados con *Conocimientos* que se pueden destacar son los *Fundamentos económicos* y la *Profundidad en los conocimientos técnicos*, dos atributos que se presentan como altamente ponderados por los empleadores. Sobre ellos, estos últimos no se muestran satisfechos con el desempeño profesional que perciben, por lo que se nota una falencia por parte de los profesionales en aspectos también importantes para el rendimiento laboral. Se notan entonces falencias por parte de los graduados en la comprensión del aspecto económico de sus labores profesionales, en la forma de no alcanzar a considerar debidamente el cómo y en qué medida se espera que un obstetra aporte valor a la “cadena de valor” de las organizaciones de salud. Y en cuanto a la profundidad de conocimientos, en este caso la falencia se nota en que los graduados no se muestran dominando saberes que vayan algo más allá que el dominio de los principios y conceptos básicos mencionados en el ítem anterior. La existencia de estas brechas negativas sobre dos conceptos altamente ponderados (lo económico y la profundidad en saberes técnicos) bien puede deberse a lo poco extensas que resultan las capacitaciones en los puestos de trabajo, elemento también mencionado con anterioridad. Como atenuante de esta situación, se puede afirmar que una capacitación específica destinada a cubrir ambas falencias es absolutamente factible de ser implementada.
- Siguiendo con los atributos de los graduados, pero ahora considerando los referidos a sus *Habilidades*, se puede concluir que, en general, los empleadores encuestados se muestran en las mediciones de calidad satisfechos, con una débil tendencia hacia algún grado de insatisfacción.

- Los dos elementos puntuales de los atributos relacionados con *Habilidades* que presentan mayores brechas son *Análisis de la información* y *Funcionamiento eficaz como individuo*. Las brechas son negativas y se deben no tanto a una mala calidad percibida en el desempeño real de los graduados como a una muy alta ponderación de estas características por parte de los empleadores. Es decir, los graduados no tienen mal desempeño en ambas cuestiones, pero no alcanzan a cubrir enteramente las expectativas generadas sobre el desempeño esperado, cuestión que se agrava al considerar la alta ponderación que tienen los empleadores sobre estos dos atributos. Se puede concluir que el no cumplimiento de expectativas sobre dos de los atributos más valorados no es en este caso algo de fácil resolución, habida cuenta que se trata de atributos muy emparentados con las condiciones del profesional obstetra en cuanto a persona (es fácil coincidir que es muy particular de cada persona la forma en que analiza información y se desempeña como individuo), y si bien se puede trabajar sobre ambas cuestiones en pos de reducir las brechas negativas, por ejemplo con capacitaciones puntuales o programas de entrenamiento específico, no resulta prudente esperar grandes avances al menos en corto plazo.
- Entre las *Habilidades*, existen otros dos atributos a destacar por el bajo cumplimiento de expectativas que se registran en el desempeño real de los graduados. Son los atributos de *Capacidad ser líder* y *Capacidad de ser director*. Al igual que los dos considerados en el ítem anterior, se trata de atributos muy “personales”, de difícil abordaje y tratamiento si es que se persiguen mejoras. Pero, como contrapartida, se trata también de atributos escasamente valorados por parte de los empleadores, de baja ponderación, por lo que las brechas negativas que registran las mediciones no resultan en definitiva un problema tan serio.
- Como una última conclusión sobre los atributos relacionados con *Habilidades*, es importante destacar que las brechas negativas que en general se registran sobre ellos son marcadamente menores al

mismo tipo de brechas observadas en las mediciones sobre los *Conocimientos*. Y esto no es tanto por las percepciones sobre el desempeño real de los graduados sino por la distinta ponderación sobre expectativas por parte de los empleadores.

- En el tercer y último conjunto de atributos, el relacionado con las *Actitudes* de los graduados, las mediciones sobre la calidad profesional percibida por parte de los empleadores muestra una posición de éstos a estar –siguiendo las mismas definiciones de la “escala de satisfacción” que se viene utilizando- *satisfechos* con tendencia a *algo insatisfechos*.
- Dentro del conjunto, las mayores brechas se aprecian en los atributos puntuales *Desarrollo de habilidades interpersonales*, *Compromiso con el aprendizaje* y *Pensamiento crítico y creativo en el trabajo*. Sobre estos atributos los empleadores muestran grandes expectativas y el desempeño real registrado por los graduados no llega a estar a la altura de tal nivel de ponderación. Al igual que lo ocurre con los atributos generados de brecha dentro del conjunto de *Habilidades*, estos correspondientes a *Actitudes* tampoco son fáciles de mejorar, ya que están más aún relacionados con condiciones muy personales de los obstetras como individuos, con el agravante de ser también menos susceptibles de recibir “mejoras” con capacitación específica o entrenamiento de los profesionales (no es sencillo en general el trabajo de mejorar o cambiar las “actitudes” de los individuos).
- Sobre el resto de los atributos correspondientes a *Actitudes*, las expectativas se muestran muy altas, pero en cambio en estos también lo hace el desempeño de los graduados, por lo que se reducen las brechas negativas y en la medición de calidad se registra la satisfacción de los empleadores. Esto no resulta un dato menor porque estos otros atributos, de mejor desempeño, también son, como todos los de *Actitudes*, de “difícil intervención” en busca de mejoras.

- Una cuestión adicional ya fuera de la consideración de los atributos: los graduados si bien muestran en general una calidad profesional menor que la esperada por sus empleadores, estos califican a aquellos como “muy expeditivos” en la realización de sus tareas, ya que ante el hecho de ser indagados al respecto afirman que la totalidad de las tareas se cumplen en un tiempo menor al planificado. Pero en realidad, poco se puede concluir respecto de alguna relación entre “celeridad” y calidad de los trabajos.

A modo de epílogo

Las organizaciones y los centros de salud son en general instituciones complejas, aunque más no sea porque todo lo relacionado con la salud humana lo es. La mayoría de los recursos humanos que emplean son del tipo calificado, con personal de distintas disciplinas y que ha recibido una buena cantidad de educación formal. En la zona alcanzada por la presente investigación, determinada por las ciudades de La Plata, Berisso y Ensenada, hay un gran número de estas organizaciones, por lo que la demanda sobre las distintas disciplinas profesionales relacionadas con la salud es siempre alta y constante. Como complemento, la zona posee una buena oferta educativa para formar a los profesionales que las organizaciones requieren, concentrada casi exclusivamente en La Plata.

Por lo dicho, no existirían en la región grandes dificultades para el funcionamiento del mercado laboral de los profesionales de la salud, por ser elevada y constante la demanda de los mismos y por existir instituciones educativas que aseguran una oferta equilibrada en función de tales necesidades.

Sin embargo, y al menos para los profesionales de la obstetricia, sí existe, tal lo demostrado por la presente investigación, un importante déficit en cuanto a la calidad profesional de los mismos, medido en el ámbito donde cobra mayor validez: el puesto de trabajo donde desempeñan sus tareas día a día.

La investigación permite llegar a la conclusión de que en los distintos atributos sobre los que se juzga la calidad profesional de los obstetras por parte de las organizaciones de salud que los emplean, aquellos registran niveles de calidad

en su desempeño siempre inferiores a las expectativas previamente generadas.

Como se describió, esta situación genera brechas negativas entre desempeño real en el puesto de trabajo y expectativas generadas sobre el rendimiento esperado. La forma de cubrir estas brechas escapa por entero a los alcances del presente trabajo, pero al menos se puede afirmar que seguramente podrán ser eliminadas o al menos reducidas trabajando en la mejora de toda la “cadena de valor” de la salud. Esto significa intervenir con mejoras sobre el encadenamiento educación formal teórico-práctica → prácticas posteriores a la graduación → capacitación en el puesto de trabajo → relaciones de colaboración centros de salud-universidad → formación continua en los ámbitos laboral y académico.

8. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Bernillón, A. y Cerutti, O. (1989). *Implantar y gestionar la calidad total*. Barcelona: Gestión 2.000
- Braslavsky, C. y Tiramonti, G. (1990). *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media*. Buenos Aires: FLACSO
- Burriel, R. y Beas, M. (2007). El procedimiento de análisis de la inserción laboral de los graduados: una propuesta de modelo longitudinal. Recuperado el 14/6/16 de <http://bit.ly/1GZjUDZ>
- Dewey, John (1995). *Democracia y educación*. Madrid: Editorial Morata
- Dona Bedián, A. (1991). *La calidad de la atención médica. Definición y métodos de evaluación*. México: La Prensa Médica Mexicana.
- Donnelly, M. y Shiu, E. (1999). *Assessing Service Quality and its Link with value for Money in a UK Local Authority's Housing Repairs Service Using the SERVQUAL Approach*. Total Quality Management, 10(4/5), 498-506.
- Drummond, H. (1995). *Qué es hoy la calidad total: el movimiento de la calidad*. Bilbao: Deusto
- Edwards Risopatrón, V. (1991). *El concepto de calidad de la educación*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC
- Galgano, A. (1995): *Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo*. Madrid: Díaz de Santos
- Grima Cintas, P y Tort-Martorell, J (1995). *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos
- Quesada, G. (2005). *Propuestas para mejorar la calidad de la educación en México*. Recuperado el 14/6/16 de <http://bit.ly/29S5U1Z>
- Kotler, P. y Lee, N. (2007). *Marketing en el sector público*. Madrid: Prentice Hall
- Morales, N.; Ramirez, C. y Pérez, P. (2004). *Investigación de mercado del programa Administración en Salud con énfasis Gestión de Servicios de Salud*. Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública (Volumen 23, Número 2, jul-dic 2006)
- Musyafá, Albani (2009). Stakeholders' satisfaction with civil engineering graduates. Curtin University. Recuperado el 14/6/16 de <http://bit.ly/1Q6dR2r>
- Puiggros, A. (2004). *La otra reforma. Desde la educación menemista al fin de siglo*. Buenos Aires: Editorial Galerna
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina. Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Troquel

- Simon, J.; Montes Padua, E. y Arellano Monto, L. (2010). *Los estudios de opinión de empleadores. Estrategia para elevar la calidad de la educación superior no universitaria*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (Volumen 8, Número 3).
 - Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press
-

9. REFERENCIAS Y ANEXOS

Favor de indicar su respuesta para cada pregunta, ya sea marcando una casilla o proporcionando detalles.

1. – Información personal del encuestado

1.1) Sexo 1 hombre 2 mujer

1.2) Indicar la ciudad donde usted trabaja:.....

1.3) ¿Cuál es su relación con el graduado?

1 empleador 2 Supervisor 3 Otros, especifi-
car:.....

1.4) ¿Cuánto tiempo hace que está en este puesto?

1 hasta 1 año 2 2 años 3 3 años 4 de más de 3 años

2. – Información sobre el graduado

2.1) Sexo 1 hombre 2 mujer

2.2 a) Año en que el graduado completó sus estudios en _____

2.2 b) Título Obtenido _____

2.3) Si el graduado trabaja en una ciudad distinta de usted, indicar la ciudad donde trabaja el graduado:

2.4) ¿El graduado continuó con su perfeccionamiento profesional?

1 Sí 2 No

En caso afirmativo, indicar el tipo de desarrollo profesional que ha emprendido el graduado.

.....

2.5) ¿Cuántos años de experiencia tiene el graduado en el trabajo? _____

2.6) ¿El graduado ha recibido capacitación en el lugar de trabajo para realizar sus tareas?

1 Sí 2 No

En caso afirmativo, ¿cuánto tiempo ha durado la capacitación?

1 Menos de 24 horas 2 1-2 meses 3 2-4 meses 4 Más de 4 meses

3. – Detalles del trabajo del graduado

3.1) ¿Cuál es la naturaleza del trabajo que desempeña el graduado?

1 Científica 2 Técnica 3 Otros, especificar:.....

3.2) ¿Qué tipo de comunicación es más necesaria para el trabajo?

1 Oral 2 Escrita 3 Mediante Informes 4 Otra, especificar:.....

4. – Atributos existentes del graduado

Las siguientes afirmaciones están destinadas a intentar identificar los atributos existentes del graduado objeto de esta encuesta. Por favor marque con una cruz el número de la respuesta que usted crea que representa sus creencias acerca de la afirmación.

1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = No está seguro	4 = De acuerdo	5 = Muy de acuerdo
------------------------------	-------------------	--------------------	----------------	--------------------

4.1.-Evaluación de conocimientos

Creo que el graduado:	1	2	3	4	5
4.1.1) Entiende los principios básicos y conceptos relacionados con la licenciatura en enfermería / enfermería /fonoaudiología /Medicina/ Obstetricia					
4.1.2) Entiende los fundamentos económicos de licenciatura en Enfermería/enfermería /Fonoaudiología/Medicina/Obstetricia					
4.1.3) Entiende en profundidad los procedimientos técnicos en al menos una disciplina de ciencias de la salud?					
4.1.4) Entiende la identificación de problemas, su formulación y el desarrollo de soluciones asociadas a ciencias de la salud					
4.1.5) Entiende las leyes, reglamentos y normas relacionadas con la					
4.1.6) Entiende los principios de gestión y negocios relacionados con la					
4.1.7) Comprende otras disciplinas relacionadas con ciencias de la salud, es decir, psicológicas ,humanas y sociales					
4.1.8) comprende las implicancias y consecuencias económicas asociadas a las actividades que desarrolla en su trabajo					
4.1.9) Entiende el principio de utilización eficiente de los recur-					

SOS					
-----	--	--	--	--	--

4.2.-Evaluación de habilidades

Creo que el egresado es capaz de:	1	2	3	4	5
4.2.1) Aplicar perfectamente los conocimientos técnicos en al menos una disciplina de					
4.2.2) Usar apropiadamente las tecnologías disponibles					
4.2.3) Acceder, evaluar y sintetizar información					
4.2.3) Comunicarse efectivamente no sólo con los sino también con los profesionales de otras disciplinas y la comunidad en general.					
4.2.4) Funcionar eficazmente como un individuo					
4.2.5) Funcionar eficazmente en equipos multidisciplinares o multiculturales					
4.2.6) Funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser miembro					
4.2.7) Funcionar eficazmente en equipos con la capacidad de ser un director					
4.2.8) Funcionar eficazmente en equipos con la capacidad para ser un líder					

4.3.-Evaluación sobre actitudes

Creo que el egresado es capaz de:	1	2	3	4	5
4.3.1) Pensar crítica, creativa y reflexivamente en su trabajo					

4.3.2) Comprometerse al aprendizaje permanente					
4.3.3) Comprometerse a cumplir con las responsabilidades éticas en su trabajo					
4.3.4) Comprometerse a cumplir responsabilidades ambientales en su trabajo					
4.3.5) Trabajar con perspectivas internacionales y mundiales adecuándose a las mismas.					
4.3.6) Comprometerse a desarrollar aún más sus habilidades profesionales					
4.3.7) Comprometerse a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales					
4.3.8) Comprometerse para utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo					
4.3.9) Comprometerse para desarrollar habilidades interpersonales efectivas en su lugar de trabajo					

5. – Desempeño en el trabajo

Las siguientes preguntas están asociadas con el desempeño del trabajo o proyecto emprendido por el graduado. Por favor marque con un círculo el número de la respuesta que exprese su apreciación sobre el graduado.

5.1.-Evaluación sobre el desempeño de cualquier trabajo

5.1.1. ¿Cuál es la duración real de los trabajos realizados por el graduado?

1 = Mucho más que lo planificado	2 = Más que lo planificado	3 = Igual que lo planificado	4 = Menos que lo planificado	5 = Mucho menos que lo planificado
----------------------------------	----------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------------

5.1.2. ¿Cuál es la calidad de los trabajos realizados por el graduado?

1 = Mucho me-	2 = Menos que	3 = Igual que lo	4 = Más que lo	5 = Mucho más
---------------	---------------	------------------	----------------	---------------

nos que lo planificado	lo planificado	planificado	planificado	que lo planificado
------------------------	----------------	-------------	-------------	--------------------

6. – Satisfacción

La siguiente pregunta está asociada a su satisfacción con los resultados del trabajo o proyecto realizado por el graduado. Por favor marque con un círculo el número de la respuesta que expresa su apreciación sobre el graduado.

6.1.-Satisfacción con los resultados del trabajo, tarea o proyectos

Por favor marque con un círculo el número de la respuesta que exprese su apreciación sobre el graduado.

6.1.1. ¿Qué tan satisfecho está usted con el resultado de los trabajos realizados por el graduado?

1 = Muy insatisfecho	2 = Insatisfecho	3 = No podría precisarlo	4 = Satisfecho	5 = Muy satisfecho
----------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------

7. – Expectativa

Por favor, otorgue un orden jerárquico de 1 a 9 los atributos sobre el conocimiento que usted espera que el graduado demuestre cuando realiza su trabajo. El número 1 indica que usted asigna como altamente significativo al atributo *conocimiento*.

7.1.-Conocimiento

El graduado debe:	Rango
7.1.1) entender los principios y conceptos relacionados con	

7.1.2) entender la ciencia básica y principios fundamentales de	
7.1.3) comprender en profundidad el proceso técnico en al menos una disciplina de ciencias medicas	
7.1.4) lograr identificación de problemas, formulación y desarrollo de la solución asociado a	
7.1.5) entender las leyes, reglamentos y normas relacionadas con ciencias de la salud	
7.1.6) entender los principios de gestión y negocios relacionados con ciencias medicas	
7.1.7) comprender otras disciplinas relacionadas con, es decir,	
7.1.8) comprender las implicancias y consecuencias económicas asociadas a las actividades que desarrolla en su trabajo	

Por favor, otorgue un orden jerárquico de 1 a 9 los siguientes atributos de habilidad, que usted espera que los graduados demuestren cuando realizan su trabajo. El número 1 indica que usted asigna como altamente significativo al atributo *habilidad*.

7.2.-Habilidades

El graduado debería ser capaz de:	Rango
7.2.1) aplicar conocimientos técnicos en profundidad en al menos una disciplina de ciencias médicas	
7.2.2) usar las tecnologías apropiadamente	
7.2.3) acceder, evaluar y sintetizar información	
7.2.4) comunicar efectivamente no sólo con los profesionales de ciencias médicas sino también con la comunidad en general	
7.2.5) funcionar eficazmente como un individuo. (Se entiende por Eficacia : la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción)	
7.2.6) funcionar eficazmente en equipos multidisciplinarios o multiculturales	
7.2.7) funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser miembro más	
7.2.8) funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser un director	

7.2.9) funcionar eficazmente en equipos con la capacidad de ser un líder	
7.2.10) Capacitado para utilizar eficientemente los recursos	

Por favor, otorgue un orden jerárquico de 1 a 9 los siguientes atributos de actitud, que usted espera que los graduados demuestren cuando realizan su trabajo. El número 1 indica que usted asigna como altamente significativo al atributo *actitud*.

7.3.-Actitudes

El graduado debería estar :	Rango
7.3.1) Capacitado para pensar críticamente, creativamente, reflexivamente en su trabajo	
7.3.2) comprometido para llevar a cabo el aprendizaje permanente	
7.3.3) comprometido con las responsabilidades éticas en su trabajo	
7.3.4) comprometido a cumplir responsabilidades ambientales en su trabajo	
7.3.5) Capacitado para trabajar con perspectivas internacionales y mundiales, adecuándose a las mismas	
7.3.6) comprometido a desarrollar aún más sus habilidades profesionales	
7.3.7) comprometido a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales	
7.3.8) comprometido para utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo	
7.3.9) comprometido para desarrollar habilidades interpersonales efectivas en su lugar de trabajo	
7.3.10) comprometido a desarrollar acciones tendientes a reducir los riesgos legales para la organización.	

8) Realice comentarios adicionales, si lo desea.

.....

.....
.....

.....
.....