

Agil B



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA CAPACITACION: SITUACION DE UNA
EMPRESA DESCENTRALIZADA

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a

ARTURO BARRIOS BAÑUELOS

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

EL PRESENTE TRABAJO ESTA DEDICADO A:

Mis padres...

Con especial admiración y respeto a mi madre,
quien aún continúa su búsqueda.

Mis Hermanos...

Porque algún día sea...

Mis sobrinos...

que la unidad signifique su objetivo.

Julio César (Marranin)

por ser como es...

Todos los trabajadores...

Que me permitieron aprender de sus experiencias,
virtudes y defectos sin las cuales no se podría
haber realizado esta obra...

Todas las personas que de alguna manera fueron una fuente inagotable de estímulos hacia la consecución de una meta que cada vez se presentaba más lejana.

A todos; GRACIAS...

I N D I C E

1.- Marco Teórico.

- 1.1) Introducción
- 1.2) Antecedentes
- 1.3) Fundamentos Legales.
 - 1.3.1) Reglamento en el I.M.S.S
- 1.4) La Capacitación en Organizaciones Laborales.

2.- La Capacitación en el I.M.S.S.

- 2.1) Organigrama Institucional.
- 2.2) Organización para la Capacitación.
 - 2.2.1) Políticas
 - 2.2.2) Objetivos
 - 2.2.3) Estrategias
- 2.3) Modelo de procedimiento de capacitación.
 - 2.3.1) Detección de necesidades
 - 2.3.2) Capacitación
 - 2.3.3) Seguimiento

3.- Conclusiones

4.- Bibliografía

I N T R O D U C C I O N

La rápida evolución de la ciencia y la cultura, origina nuevas exigencias educativas y sobre todo, la necesidad en los adultos de una actualización cotidiana que prolongue su vida productiva y asegure su realización personal a través de su esfuerzo.

El concepto de educación de adultos, debe convertirse en una educación — permanente que genere la preocupación en el hombre de integrarse al entorno social y al mismo tiempo de realizarse individualmente.

Para lograr esta premisa, se hace necesario establecer en el ámbito de — trabajo, capacitación personal y organizada, para propiciar el cambio que conduzca al mejor y más armónico desempeño de las instituciones.

La capacitación, considerada como un proceso permanente de aprendizaje, — debe ser un medio para perfeccionar al trabajador y propiciar una administración eficaz ante los cambios sociales; como base en la superación personal así como el mejoramiento del grupo de trabajo, de la institución y de la sociedad.

Debe proporcionar a los trabajadores la oportunidad de aumentar sus conocimientos, habilidades y vocación de servicio dentro de su propia área la

boral; por todo esto es necesario ofrecerle la posibilidad sistemática de utilizar su capacidad de razonamiento, expresión y opinión; incrementársela y orientarla convenientemente.

La capacitación, no es un concepto a incorporar en las empresas, como tampoco una técnica concreta capaz de aplicarse en cualquier momento o situación; capacitación es fundamentalmente un proceso que debe recorrerse paso a paso; de no entenderse así, se corre el grave riesgo de desperdiciar recursos técnicos y humanos.

Al aceptar que la capacitación es un proceso y que éste ha sido históricamente inconsistente, señalamos la necesidad de introducir un cambio; la capacitación necesita una seria planificación de tal manera que se vaya graduando y orientando convenientemente para que realmente conduzca a los fines pretendidos. En el desarrollo del presente trabajo, se menciona un modelo específico de capacitación planificada. Se trata de explicar una experiencia en una institución pública de este país, quien ha comenzado a trabajar en este sentido.

Esperamos que este trabajo refleje una inquietud profesional y una preocupación social, conscientes de que realmente podemos hacerle un bien a nuestro país al poner a nuestra profesión al servicio del bien común y de la vida productiva de los trabajadores.

"ANTECEDENTES HISTORICOS"

Resulta evidente que a través de la historia, la forma de trabajar ha ido cambiando: en la etapa primitiva de la humanidad, el hombre era un "buscador" de comida que recolectaba o cazaba y, para este efecto, deambulaba de un lado a otro caracterizando como nómada, esta época de la humanidad.

Hacia el año 10,000 A.C. se practicaba ya la agricultura y se habían domesticado algunos animales; puede suponerse que la sociedad era homogénea, y en ella, todos realizaban el mismo trabajo, tenían los mismos conocimientos así como experiencias e intereses similares.

No puede dejarse de consignar la aparición de la esclavitud ya que se trata de un acontecimiento importante en la historia del trabajo y la "capacitación". En algún momento de la historia, cuya fecha precisa se ignora, el hombre descubre que puede delegar su trabajo y esfuerzo en otros hombres y este hecho crea la idea de disponer las actividades humanas de acuerdo con determinadas normas, para su mejor aprovechamiento. En Egipto aparecen las más antiguas formas de servidumbre, que representa una nueva modalidad de trabajo o una forma atenuada de esclavitud.

El crecimiento de las ciudades es acompañado, necesariamente de un cam—

bio en el tipo de relaciones sociales, pero el trabajo es todavía predominantemente agrícola y agrupa a la mayor parte de la población económicamente activa.

La edad media se inició y termina en diferentes fechas en los distintos países de Europa, coincidiendo su terminación con los siglos XVI y XVII.

En el siglo XVI se publicó en Baeza, España, el célebre libro de Huarte de San Juan, titulado: "Examen de los ingenios" donde de manera sistemática y ya de acuerdo con los criterios actuales, se hace un análisis de las capacidades profesionales.

Por otra parte, las ciudades medievales ven surgir una de las Instituciones que imprimirá su huella característica a esta época: El "Gremio" o Corporación de Artesanos. Cada ciudad tiene su "Libro de Oficios", donde se reglamenta la calidad que deben tener los trabajos, estableciéndose los requisitos del procedimiento y la calidad del producto. Después de cierto tiempo de entrenamiento, se puede ser promovido, previo examen y demostración del dominio del oficio. Cada "maestro" conoce la totalidad del proceso, capacitando a los aprendices en el manejo y secretos del gremio.

La invención del motor de vapor en Inglaterra originó una transformación socio-económica muy importante, cuyas manifestaciones más serias se ob-

servan en la división del trabajo, así como en el trabajador industrial considerado ahora como parte de un proceso.

Durante casi toda esa época la atención estuvo dedicada a las aplicaciones de la ciencia y a los factores puramente industriales sin que se prestara mayor importancia al estudio del factor humano.

Con anterioridad a 1900 se venían administrando las empresas, empíricamente, es decir, a base de experiencias personales y observaciones prácticas.

Fué hasta fines del siglo XIX y principios del XX cuando se inició un movimiento con francas tendencias hacia métodos científicos.

La administración científica tuvo su origen en dos corrientes: una en U.S.A. (América) y otra en Francia (Europa) con los ingenieros Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1814-1925) respectivamente.

Henri Fayol trató de condensar en forma lógica, los principios con los que obtuvo éxito en la administración, descomponiendo su función clave en cinco puntos: prever, planear, organizar, dirigir y controlar.

Taylor, fué el iniciador del movimiento que pronto adquirió velocidad vertiginosa. Su punto de partida fueron dos clases de experimentos: —

los hechos por fisiólogos y los realizados por ingenieros que se proponían averiguar que fracción de caballo de vapor representaba la fuerza del hombre.

En 1915 muere Taylor, pero sus ideas más o menos modificadas se extendieron por todo el mundo, surgiendo un sin número de discípulos que depuraron el primitivo concepto de su maestro sobre el "hombre máquina" hasta llevarlo a lo que se conoce como "Organización Científica del Trabajo".

El ingeniero George A. Pennok (1926-) (1) se había empeñado en averiguar la influencia de diversos factores en la eficiencia del trabajo; mismos que inició con una serie de esfuerzos para incrementar la producción mediante una mejor iluminación.

Modificaron el sistema de iluminación en ciertos salones de trabajo, — manteniendo fija la atención en el ritmo de producción en tales salones experimentales así como en una sala "testigo" donde no se había cambiado la iluminación. A pesar de la buena intención del procedimiento, — los resultados fueron alarmantes, sin importar que la luz fuera más brillante, más opaca o constante, la producción se fué para arriba en cada uno de los salones de estudio.

Fué entonces cuando se solicitó la ayuda de Elton Mayo, profesor de la-

Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard; qui
zá por ese tiempo la Escuela más famosa de su género.

Mayo y colaboradores, aventurándose por entre el cúmulo de factores que podrían ser la causa del alza en la producción, pronto tuvieron que desechar lo relativo a la iluminación. Sin embargo, iniciaron un procedimiento experimental variando los períodos de descanso y la duración del día de trabajo, en vez del alumbrado.

Los investigadores hicieron un esfuerzo especial para que los trabajadores cooperaran uniformemente en todos los grupos. Como cosa ya sabida, antes de variar las condiciones experimentales se pidió a los obreros - que dieran su

Nuevamente la curva de producción se llevó, en apariencia sin conexión alguna con la duración de los períodos de descanso o de los días de trabajo. Resultaba claro que lo que estaba sirviendo de aguijón a la productividad se hallaba aún fuera del control de los experimentadores, no obstante sus elaborados esfuerzos por mantener constantes todas las variables excepto la duración del trabajo y los períodos de descanso. Entonces ¿Qué era precisamente lo que había salido mal? el grupo investigador comprendió que al tratar de mantener la puridad científica del experimento, inadvertidamente habían despertado un poderoso motivador, —

(1) J.A.C. Brown "Psicología Social en la Industria" Cap. I
F.J. Roethlisberger y William J. Dickson. Management and the worker

hasta entonces dormido, Mayo describe: (2)

"El cambio experimental más importante se introdujo cuando los encargados buscaban la forma de mantener la situación humanamente estable... pidiendo la cooperación de los trabajadores lo que ocurrió en realidad es que seis individuos se convirtieron en equipo y este equipo se mostró de todo corazón y espontáneamente cooperador con el experimento".

Al seleccionar a unos cuantos trabajadores de entre muchos, para que participaran en un experimento, el grupo de Mayo les despertó un sentimiento de "élite" y cuando esto se combinó con el control de su propio día laborable, la moral se acrecentó y junto con ella, la producción.

El grupo experimental estaba trabajando bajo condiciones totalmente diferentes que las que existían en el resto de la planta. A estos obreros los estaban tratando como si fueran elementos importantes y de tipo único. Poseían "voz" en la decisión de cómo manejar su propio tiempo y se sentían a salvo (gracias a los investigadores) contra las demandas rutinarias y restricciones de la gerencia.

(2) Saúl W. Gellerman. Motivation and Productivity. Cap. I.

En otras palabras, todo parecía indicar que "tratar a los obreros como seres humanos" (3), permitirles unirse en grupos naturales y relevarlos de controles impersonales daba pábulo a mejorar la producción.

En resumen podríamos decir que la esencia de las conclusiones del estudio fué darse cuenta que: "Los sentimientos más que los incentivos económicos son determinantes de la satisfacción y la moral del trabajador, por lo tanto será más productivo". (4).

Este es sólo un ejemplo de los innumerables trabajos que se realizaron y cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. Las investigaciones del ejemplo, se realizaron de 1927 a 1939 en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago.

El entrenamiento, en nuestro siglo, ha tenido un gran desarrollo; por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar, conocido como: "Método de los cuatro pasos", estos son: mostrar, decir, hacer y comprobar.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo, dieron lugar al descubrimiento de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana,

(3) Saul W. Gellerman. Motivation and Productivity. Cap. I

(4) Saul W. Gellerman. Motivation and Productivity. Cap. II

especialmente de la industria.

Tenemos que remontarnos a 1940 para contemplar como empezaban a entender la importancia de la labor de entrenamiento aún cuando no podían apreciarse aún sus frutos.

En México, hace solo 12 o 15 años, las empresas públicas y privadas le empezaron a dar importancia a la capacitación; a partir de entonces, se han ido creando diversos institutos de capacitación a los que acuden las empresas en demanda de satisfacción de sus necesidades. Es así, que el tema de capacitación va cobrando, lentamente, mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior era mínimo, existía una demanda excesiva de personal calificado por lo cual era necesario establecer programas periódicos de educación para brindar así, el tipo de capacitación necesaria para la mayor eficacia en el trabajo.

La capacitación, como base para la superación personal así como del mejoramiento del grupo de trabajo, de la institución y de la sociedad, proporciona a los trabajadores la oportunidad de aumentar sus conocimientos, habilidades y vocación de servicio dentro de su propio ámbito laboral.

Para tales propósitos se creó la Comisión de Recursos Humanos del Go-

bierno Federal que tiene, entre otras atribuciones, la de unificar criterios sobre capacitación y proporcionar los elementos necesarios que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuentan las unidades de capacitación. Asimismo, fué creada la Subdirección de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos, ambas dependientes de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República entre cuyas atribuciones se cuenta la de institucionalizar un sistema nacional de la capacitación de los recursos humanos de la administración pública federal.

El 8 de marzo de 1977 el Lic. Alejandro Carrillo Castro, constituyó oficialmente el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación. Este Comité tiene como finalidad estudiar problemas comunes al diseño, implantación, desarrollo y evaluación de programas de capacitación, a fin de plantear soluciones a la Coordinación General de Estudios Administrativos. Para cumplir su cometido, ha elaborado diversos documentos, tales como: demanda de capacitación, guía técnica para investigar necesidades, sistema nacional de capacitación, marco jurídico, glosario de términos y lineamientos generales que deben abarcar las unidades de capacitación.

FUNDAMENTOS LEGALES

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

En su primer informe de gobierno el Lic. José López Portillo comunicó - que había sido enviada al Congreso de la Unión una iniciativa de Ley pa- ra modificar el Artículo 123, considerando que todo trabajador debe te- ner derecho a ser capacitado y adiestrado para el trabajo.

La fracción XIII del Artículo 123 a la letra dice: (5)

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad,-
estarán obligadas a proporcionar a sus trabaja-
dores, capacitación o adiestramiento para el --
trabajo. La ley reglamentaria determinará los-
sistemas, métodos y procedimientos conforme a -
los cuales los patrones deberán cumplir con di-
cha obligación".

Al ser modificado este artículo constitucional, la Ley Federal del Tra-
bajo se reformará para incluir en ella la edición correspondiente.

Actualmente dicha Ley en su Título IV capítulo I que se titula "Obliga

(5) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Sexagésima primera edición
Edit. Porrúa Méx. 1978

ciones de los patrones", en su fracción XV del artículo 132, nos dice:

(6)

"Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo, elaboren con los sindicatos, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por lo general propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas e institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas".

El día 5 de abril de 1978, se publicó en todos los periódicos la noticia de que en la segunda quincena de ese mes, el Ejecutivo enviaría al Congreso de la Unión un proyecto de ley por medio del cual se crearía -

(6) Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada
34. Ed Actualizada Edit. Porrúa, México 1978
Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba Urbina

el Instituto Público del Desempleo, cuya creación no sólo servirá para lograr empleo, sino para aumentar la productividad a nivel nacional y - además para aumentar la capacitación de la mano de obra y perfeccionar medidas de seguridad para evitar accidentes.

REGLAMENTO EN EL I. M. S. S.

El I. M. S. S. es una de las organizaciones del sector público donde el renglón de capacitación ha logrado verdadera significancia ya que ha considerado que en ella están fundamentados varios objetivos de la Seguridad Social, asimismo se soluciona por su conducto, algunos de los problemas que enfrenta en la actualidad.

"La complejidad de la sociedad moderna y sus imperiosas necesidades han hecho indispensable la posesión de una técnica, de un procedimiento, para hacer una tarea, la necesidad de mano de obra capacitada es cada día mayor. El manejo de la máquina y de la herramienta, su mayor aprovechamiento para la utilización y transformación de los recursos naturales, - constituyen un proceso indispensable para lograr el progreso económico y la satisfacción de las necesidades vitales de las grandes mayorías de la población"... Lic. Benito Coquet en la inauguración de la Unidad Morelos en 1965. (7).

(7) Revista Seguro Social. No.45 Dic. 1965.

"Un personal debidamente capacitado y con la mística de trabajo que -- nuestra visión reclama, ha de asegurar para la institución, el máximo -- rendimiento de nuestros recursos y para nuestros derechohabientes, la -- prestación más eficiente de servicios". Dr. Morones Prieto. (8)

Para realizar las ideas expresadas en las citas anteriores ha sido necesario incorporarlas al Contrato Colectivo de Trabajo, mismo que en su -- Cláusula 114. "Aspecto educativo y cultural" (9) rige los cursos de actualización, capacitación y orientación para los trabajadores de todas las categorías.

El Instituto y el Sindicato están de acuerdo que los cursos se ajustarán a los programas elaborados por la Comisión Mixta de Capacitación, -- en la creación de Subcomisiones Mixtas, Regionales y Estatales, así como que el Instituto proporcionará locales donde no existen y sean necesarios, así mismo todo lo indispensable para su funcionamiento, incluyendo el Centro Nacional de Capacitación en el D.F.

Las materias serán administrativa-normativas, materias técnicas y profesionales o de adiestramiento específico y materias de relaciones humanas. Todos estos cursos operarán para:

- El personal de nuevo ingreso
- El personal en servicio en sus propias categorías

(8) Dr. Ignacio Morones Prieto. Tesis Mexicana de Seguridad Social. I.M.S.S. 1970

(9) Contrato Colectivo de Trabajo. I.M.S.S.-S.N.T.S.S. 1977-1979
Pág. 79

- Para el personal que vaya a ser promovido a una categoría inmediata superior
- A los trabajadores que deseen cambiar de rama

En los tres primeros casos la capacitación se impartirá dentro de su — jornada laboral.

La cláusula 115 (10) del Contrato habla del procedimiento que se debe — seguir para una promoción que puede ser resultado de los cursos enunciados en la cláusula anterior, aunque no en todos los casos.

Finalmente en la cláusula 117 (11) establece que se les otorgarán facilidades a los trabajadores que deseen estudios en cursos de perfeccionamiento, sin perjuicio de las labores a su cargo.

Dentro del propio contrato aparece también el Reglamento de Becas y Liencias para Capacitación del Personal de la Institución.

En su artículo 2 () indica que los propósitos fundamentales que se — persiguen en la concesión de becas son:

1. Elevar la cultura general, aumentar los conocimientos y mejorar el rendimiento del personal.

(10) Ibid pág. 81

(11) Ibid Pág. 82

11. Formar los técnicos y especialistas necesarios para la atención de los servicios que proporciona el I.M.S.S.

111. Estimular el esfuerzo, sentido de responsabilidad y dedicación de los trabajadores -- del I.M.S.S. en el desempeño de sus labores

El I.M.S.S. no sólo tiene fundamentada la capacitación de sus trabajadores sino ha hecho extensiva esta preocupación en forma de prestación para los derechohabientes como queda establecido en la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, capítulo V, sección 1a., artículo 129, fracción IV.

Además en el título 4, capítulo único, artículo 232 que nos habla de los Servicios Sociales dice:

"Las prestaciones sociales tienen como finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población". Todo esto se logra mediante una serie de cursos impartidos para la comunidad circundante a las instalaciones hechas a tal fin.

En su artículo 234 expresa: "Las prestaciones sociales serán proporcio-

nadas mediante programas de cursos de adiestramiento técnico y capacitación para el trabajo a fin de lograr la superación del nivel de ingresos de los trabajadores". (12)

(12) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social. Edición 1977

LA CAPACITACION EN ORGANIZACIONES LABORALES

La función de capacitación debe ser concebida como un proceso programático, sistemático, estructural, permanente, integral y funcional ligada al proceso de desarrollo de los recursos humanos, a la optimización de resultados y el incremento de la productividad. "Consistente en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".(13) Es por lo tanto, una función educativa de las instituciones satisfacer necesidades presentes y preveer necesidades futuras respecto de la preparación, habilidades y actitudes de los trabajadores.

La capacitación reviste dos aspectos, el primero de ellos descansa en el adiestramiento, es decir, en perfeccionar la función realizada o a realizar, desarrollando además las aptitudes del trabajador para llegar a los más altos niveles de productividad.

El segundo aspecto, se refiere al desarrollo integral del personal, mismo que conlleva el desarrollo de la empresa debido a que con la superación personal se logra una auténtica automotivación e integración, ubicando al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable que brinda su esfuerzo a la institución a la que

(13) "Capacitación y desarrollo de personal". Alfonso Siliceo. Ed. Limusa Cap. I pág. 20

pertenece.

Por todo lo anterior es necesaria la unión de estos dos aspectos para tener un concepto objetivo de la capacitación y, por medio de ella, mejorar actitud y aptitudes logrando una dimensión social del trabajo.

En la capacitación como actividad organizada que responde a sistemas o técnicas, se hace necesario disponer de una metodología que satisfaga los aspectos de un ordenamiento lógico del proceso de la misma.

Este modelo debe satisfacer los siguientes aspectos:

- Detección de necesidades sobre capacitación
- Diseño de objetivos y planeación de la capacitación
- Elaboración de programas
- Ejecución de programas
- Evaluación y seguimiento

- Detección de necesidades sobre capacitación

La detección de necesidades de capacitación, debe hacerse mediante un estudio comparativo entre la forma de hacer el trabajo correcto y productivamente y la manera como realmente se hace. Deben analizarse fac-

tores cualitativos y cuantitativos buscando la discrepancia entre la situación ideal y la situación actual o real.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con esto son los siguientes:

Identificar y comparar el debiera ser y la realidad.

Distinguir entre necesidades o defectos del personal o defectos de la estructura organizacional.

Fijar prioridad de acción para elaboración de programas de capacitación.

Recomendaciones sobre problemas que reclaman soluciones

- Diseño de objetivos y planeación de la capacitación

El diseño de objetivos viene a ser una de las partes claves en el proceso de capacitación ya que determina que los problemas detectados con anterioridad, encuentren solución dentro del diseño de programas elaborados o tal fin.

El diseño de objetivos comprende llevar a cabo procedimientos tales como:

* Análisis de la organización que implica conocer y relacionar: la estructura orgánica, las funciones específicas de cada unidad orgánica y-

la relación de puestos, misma que debe contemplar; definición de puestos y perfil de funciones generales y específicas. Todo esto sin perder de vista las relaciones humanas, las normas que rigen el trabajo y las condiciones ambientales.

* Análisis de los recursos humanos que comprende: la calificación del cumplimiento de requisitos, o sea, lo que se ignora debiéndolo saber y lo que se sabe y no necesita en el puesto.

Una vez que se ha logrado un análisis exhaustivo de cada uno de los puntos anteriores será posible compaginar los datos que se obtengan en contrando los objetivos precisos para cada necesidad y facilitando la planeación objetiva de capacitación.

- Elaboración de programas de capacitación

Se elaboran programas de capacitación a efecto de contar con instrumentos y criterios técnicos que faciliten el alcance de los objetivos, se defina el contenido, se integren grupos de capacitandos, diseñando unidades y seleccionando procedimientos didácticos y por último determinando instructores y conferenciantes y diseñando los dispositivos de evaluación inmediata y mediata.

Con todo lo anterior la capacitación se desarrolla bajo planes concretos y programas específicos que satisfacen las necesidades de la empre

sa - trabajador permitiendo al empleado elevar su nivel de vida así como su productividad. (VER ESQUEMAS 1,2,3)

- Ejecución de programas de capacitación

Para desarrollar los programas de capacitación se hace necesario tomar en cuenta los principios del proceso enseñanza - aprendizaje dentro de los que interactúan una serie de elementos tales como el contenido de la capacitación, cuyos temas son muy variados y deben adecuarse a las necesidades específicas de la empresa y del momento.

Las acciones de capacitación siguen un orden:

1- CURSO

2- MODULO

3- EVENTO

Dentro de este orden taxonómico, es decir, "esquema de clasificación, referida a criterios precisos de ordenamiento lógico" (14), es el curso el eje central de las acciones que se instrumenten ya que en función de él, se inducirán y deducirán las otras categorías (módulo y evento)- ver cuadro -

El curso es, por definición, un conjunto de actividades de enseñanza - aprendizaje tendiente a proporcionar instrumentos teórico,-prácticos -

(14) Benjamín S. Bloom. "Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I Cognitive Domain."
David McKay Company Inc.
New York

TAXONOMIA DE LA ESTRUCTURA DE LA CAPACITACION
 PLAN DE CAPACITACION
 PROGRAMAS

A						B						C					
CURSOS						CURSOS						CURSOS					
A 1		A 2		A 3		B 1		B 2		B 3		C 1		C 2			
MODULOS		MODULOS		MODULOS		MODULOS		MODULOS		MODULOS		MODULOS		MODULOS			
11	12	13				7	8					4	5				
A	A	A				B	B					C	C				
evento	evento	evento				evento	evento					evento	evento				

FORMA 1

Tomado de: Guía Técnica para la
 formulación de planes
 y programas de Capaci-
 tación y Adiestramiento
 en las Empresas.

que permitan un desempeño eficiente así como un ajuste apropiado al sistema (empresa) en el que los trabajadores se encuentran inmersos.

La consideración de los planes de capacitación descansa, para su ejecución en la elaboración de cursos como soporte de su estructura.

- Evaluación y seguimiento

No se puede SUPONER que la capacitación mejora la realización del trabajo. Para evaluar un programa de capacitación necesitamos comparar el desempeño en el trabajo antes y después de dicho programa, de un grupo o de dos o más grupos capacitados con métodos diferentes.

Los criterios para evaluar su eficacia deben derivarse de un análisis de tareas. En muchos trabajos el criterio básico es el aumento de la productividad y algunos índices de cantidad o calidad del trabajo. Otros criterios incluirán el número de accidentes, ausentismo y abandono de trabajo.

En ocasiones la evaluación del resultado de la capacitación se dificulta debido a que los cambios que produce no son duraderos por la interacción de los efectos de dicha capacitación con otras variables que impiden la transformación de esos cambios en pautas comunes al grupo.

Se ha demostrado (15) la importancia de realizar la capacitación desde

(15) Harris-Fleishman. "Human relations training and the stability of leadership patterns". J. appl. Psychol. 1955.. 20-25

la cúspide hacia abajo. Adiestrar jefes que deberán luego continuar-- sus tareas en un clima de liderazgo que no concuerda con la capacita-- ción recibida puede ser no solo inútil sino perjudicial.

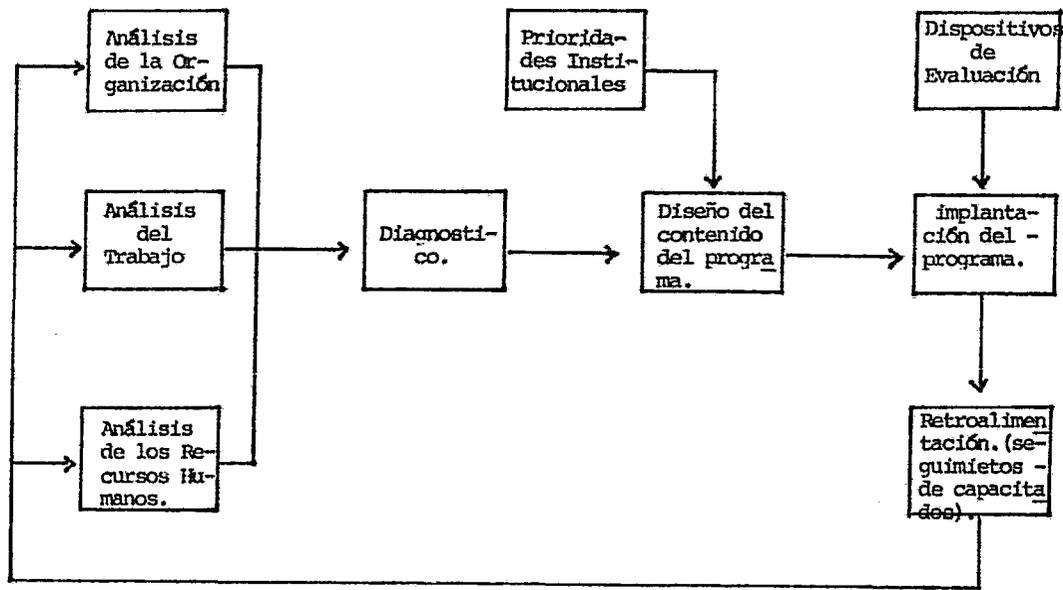
"La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y con tradictoria que puede plantearse de la siguiente forma: existe, en mu-- chos casos, una notable desintegración entre la función de entrenamien-- to y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que-- en un curso se dice.

La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso, al poco tiem-- po se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe-- o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe -- atacar el concepto de seguimiento". (16)

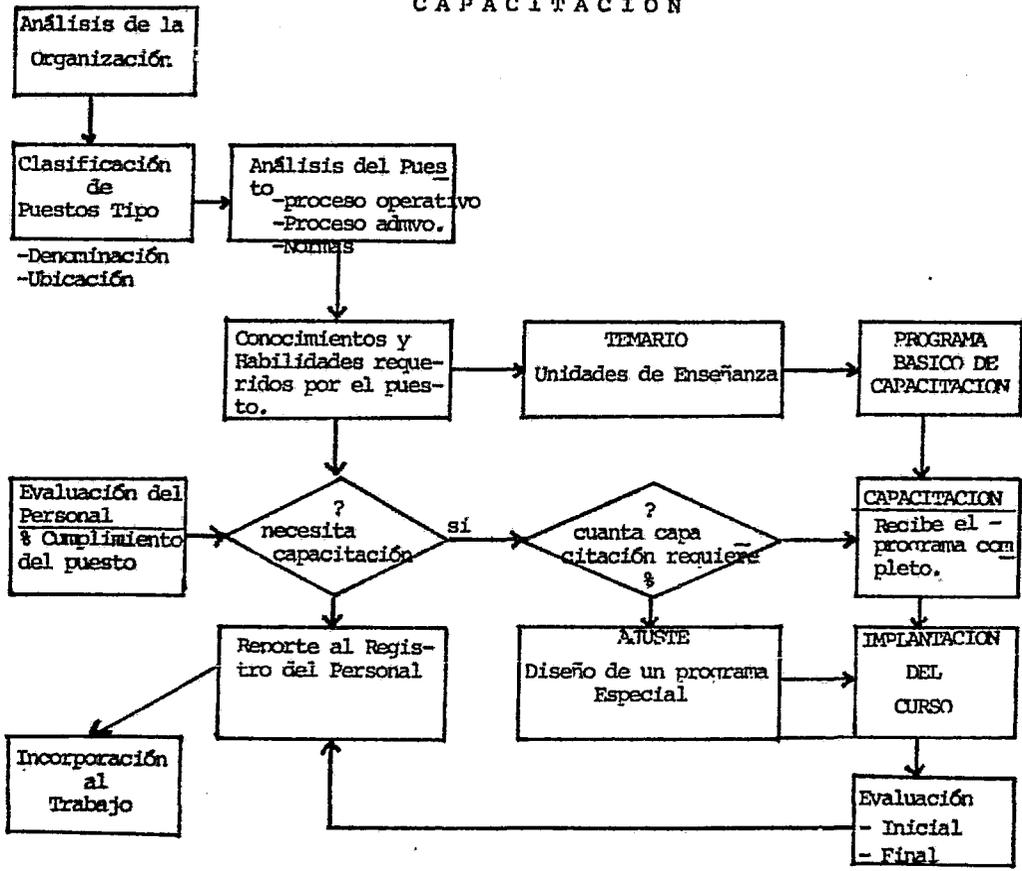
Con el seguimiento se quiere significar el mantener "vivo" el conoci-- miento adquirido y proyectarlo en el futuro. Que un curso no represen-- te un paréntesis sino que perdure y se continúe en el tiempo.

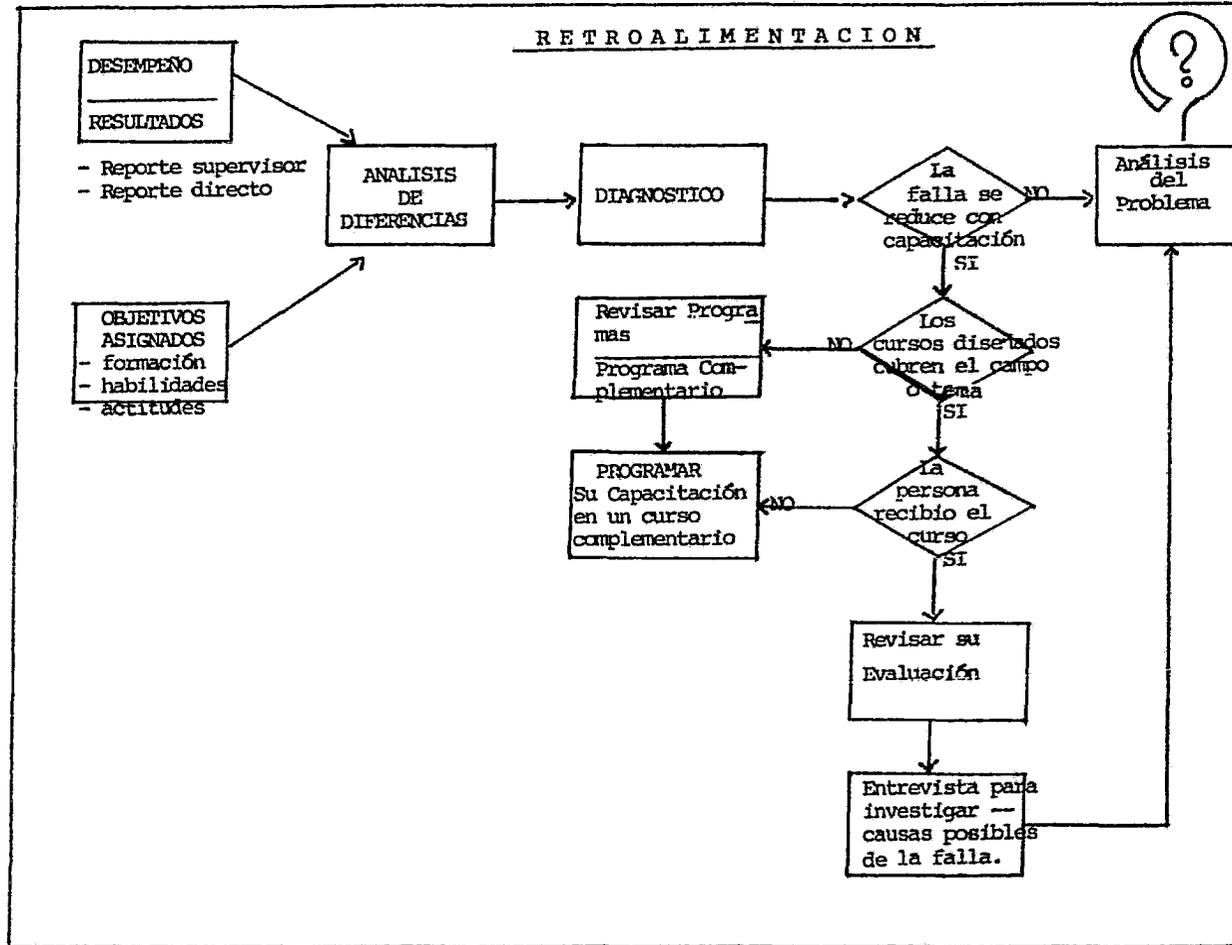
(16) Alfonso Siliceo. "Capacitación y desarrollo de personal"
Ed. Limusa. Méx. 1980, - 92-93

METODOLOGIA



CAPACITACION





LA CAPACITACION; UN MEDIO DE SATISFACCION PARA
LOS TRABAJADORES.

Las organizaciones constantemente se enfrentan a -
nuevos cambios en los sistemas de trabajo, ya sea por las exi
gencias del mercado en cuanto a la fabricación de productos -
(cantidad) o para proporcionarles un mejor diseño y durabili-
dad a las mismas (calidad) y así incrementar su precio.

Sea cual sea la premisa, la empresa tendrá que mo-
dificar con cierta frecuencia sus objetivos en cuanto a cali-
dad y cantidad se refieran.

Esto hace presuponer que la organización cuenta -
con elementos de fácil adaptabilidad hacia los requerimientos
de la misma. Y en esto tenemos que enfocar plenamente la re-
lación que guarda la CAPACITACION y el INDIVIDUO así como la
influencia gratificante que tiene ésta para su desarrollo --
personal dentro y fuera del trabajo.

El trabajador es el único capaz de modificar recur-
sos técnicos y materiales y con ello coadyubar al logro de los
objetivos TRABAJADOR-EMPRESA, también la posibilidad de Incre-
mento en la producción así como en el servicio, dependen en -
todo momento de lo que sepa y quiera hacer el empleado. Es -
por esto, que el individuo tiene que ser observado como: faci-
litador, como medio, como agente de cambio, como un todo; ya
que de él depende todo;...en realidad.

Lo primero que observamos de inmediato siendo uno

de los objetivos primordiales el "ampliar y mejorar a los servicios que presta nuestra institución a miles de mexicanos, es lo siguiente:

al desarrollar una actividad o proporcionar un servicio es indispensable conocer, dominar y aplicar una serie de conocimientos teóricos los cuales son el fundamento anterior a la ejecución de las actividades antes mencionadas.

Posteriormente se requiere haber desarrollado la habilidad necesaria que permita llevar a la práctica el conocimiento teórico, siendo ambas partes primordiales en el desarrollo de una actividad, así como en lo que a servicio se refiere. Aquí reiteramos la importancia que tiene la capacitación como un medio que proporciona satisfacción y seguridad a quién se encuentra de manera permanente en ella y quien la emplea para mejorar su nivel de vida económico, moral y social.

Resulta convincente hacer notar que la CAPACITACION proporciona satisfacción y seguridad al trabajador existiendo una relación muy estrecha entre ambos y cuya funcionalidad pretendemos analizar en el presente capítulo.

Robert Dubin, en su libro: Las relaciones humanas en la administración, menciona: "muchas ocasiones la empresa no - observa la trascendencia que representa la capacitación para el empleado, aún más lo que significa para su estabilidad emocional. Continúa: el empleado que ingresa a una organización y a un grupo específicamente suele ser el centro de constantes agresiones - por parte de los integrantes del mismo, siendo éste limi- - -

tado en información y rechazado en un principio si es que no - acepta las condiciones de los demás trabajadores en cuanto a - una cuota convenida de producción, un comportamiento normati-- vo y una afiliación al grupo. Por otra parte, el empleado - de nuevo ingreso piensa que debe hacer méritos para conseguir su planta y con ella más o menos su seguridad. Considera que los otros, tienen ya todas las ventajas y él no, por tanto, debe quedar bien con la empresa (supervisor) para asegurar su per- manencia."

Esta situación dicótoma da como consecuencia un senti- miento de : "el que a dos años sirve..."

El empleado se encuentra ante una típica situación - de elección en donde por una parte está la empresa y en la otra el grupo con el cual va a trabajar.

¿Qué hacer en esa situación?

Es importante observar que el comportamiento que asuma el individuo en la organización dependerá en gran medida de:

- a) El conocimiento que tenga sobre la empresa.
- b) sobre la organización de trabajo.
- c) Las relaciones de los grupos, y aún lo más importante,
- d) lo referente a su trabajo y la trascendencia del mis- mo.

El individuo busca afanosamente un punto de apoyo en la organización y este puede ser en primera instancia o debe ser: La inducción y capacitación del empleado a la organización así - -

como lo específico de su puesto.

Conocer todos los elementos que integran sus actividades (Descripción de su puesto, políticas generales de la empresa, políticas específicas de su departamento, oficina, - sección, etc. el manual de procedimientos y las actividades específicas del puesto) esto fomentará en el empleado un ingreso a la organización con la seguridad necesaria en la empresa y por consiguiente en él mismo, pues siente que todo - le es proporcionado y que no se pretende se estrene si se puede llamar así, a la forma tradicional: "Observa a tus compa- ñeros y pronto aprenderás el funcionamiento."

Tal sistema lleva al empleado a una total depen- dencia del grupo generándosele un sentimiento de incompeten- cia absoluta cuyo resultado es en principio desconcierto, posteriormente insatisfacción: culminando ésta con una inseguri- dad y un comportamiento hostil hacia la empresa cuyo interés por él es nulo.

Posteriormente sin darle un entrenamiento programado en todas sus actividades le piden resultados cuya consecuencia es un rechazo total del empleado hacia la organización y - un sentimiento de afiliación hacia el grupo quien en ese momento le ofrece una protección y una solución a sus problemas (aparentemente).

El papel central que juega la CAPACITACION en todo

éste proceso de adaptación del empleado con la empresa, hace mas comprensible aún que el individuo que conoce lo que desarrolla así como los secretos de la operación, se encuentre - más integrado a la empresa, más seguro y con menos incertidumbre de su situación; con la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de ella. Por tanto, la CAPACITACION no sólo - debe representar el punto de interés empresarial en cuanto al incremento en la producción ya que ésto reduciría al individuo al calificativo de máquina, consideramos que la CAPACITACION es algo más profundo y cuyo resultado establecerá el principio - del desarrollo humano en su medio ambiente laboral y social - tan necesario en esta época moderna y crítica que vivimos.

"Aprender es cambiar. Y nada nos causa más pavor que el cambio, sobre todo cuanto éste afecta nuestros hábitos, nuestras costumbres, nuestros valores, nuestra concepción del mundo y de la vida".

tomado de Aprenda a Aprender. Guillermo Michel.

"Permitir que el trabajador aprenda más; es darle elementos para que se subleve y exija."

"mantenerlo con el mínimo de información es garantizar su seguridad y permanencia en la empresa".

¿qué conviene...?

LA CAPACITACION EN EL I.M.S.S.

"El Instituto Mexicano del Seguro Social y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, se obligan a organizar, permanente y/o periódicamente, cursos de capacitación o adiestramiento y de perfeccionamiento conductual y cultural para sus trabajadores y personal de nuevo ingreso, de conformidad con los programas que elaboran conjuntamente". (17)

POLETTICAS

- Coadyuvar mediante la enseñanza, capacitación e investigación a la educación técnica del personal con el fin de proporcionar servicios de calidad óptima.

- Procurar que la enseñanza, la capacitación y la investigación, se entiendan como procesos complementarios, dinámicos permanentes, con una finalidad educativa y de servicio.

- Lograr que quienes reciban el beneficio de las acciones educativas estén en aptitud de aplicarlas y transmitir las.

- Procurar que la selección de personal y las propuestas de elementos para ocupar puestos directivos u operativos se realice en atención a -

(17) Reglamento de Capacitación y Adiestramiento. I.M.S.S.-S.N.T.S.S.
Abril 1979-1

las necesidades institucionales, auxiliadas de acciones educativas a tal fin.

OBJETIVOS

- Proporcionar a los aspirantes a ocupar puestos dentro de la Institución, los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones inherentes al puesto para el cual concursen.

- Mejorar la calidad de los servicios que se proporcionan, como consecuencia de la enseñanza y capacitación del personal de la Institución.

- Capacitar, para mantener actualizado, al personal operativo de las diversas jefaturas, sobre los cambios en la organización, normas y procedimientos propios de la operación de sus áreas de servicio.

- Proporcionar al personal idóneo para ocupar puestos directivos, mediante una adecuada selección y capacitación.

- Contribuir con las instituciones docentes del país, en la formación de técnicos, profesionales y especialistas de cada una de las diversas ramas científicas que operan en la Institución.

- Aportar nuevos conocimientos, mediante la investigación técnica y científica.

ESTRATEGIAS

- De organización

Existe una Subjefatura de Normas de Administración de personal (Dependiente de la Jefatura de Servicios de Personal-ver organigrama) que -- elabora Programas Generales y aprueba Programas Específicos de las diversas Jefaturas y Delegaciones que forman la Institución.

Cada una de las Delegaciones Institucionales genera programas de capacitación de acuerdo a sus particulares características.

- De diseño

Realizar una detección de necesidades en forma coordinada con la dependencia que la solicite.

Estructurar los programas de capacitación en base al análisis de puesto(s) a cubrir.

Integrar los programas con materias técnicas, - normativas y de desarrollo de personal, impartiendo los mismos coordinadamente con la dependencia solicitante.

- De difusión.

Una vez que el Programa queda establecido, hacer difusión entre los interesados, utilizando para tal fin, carteles o volantes que contengan la descripción y los objetivos de dicho programa.

- De control.

Mantener una supervisión del avance de los programas, así como una evaluación de sus resultados, a través de los propios mecanismos diseñados en concordancia con cada programa.

Funciones.

- Conocer y analizar el grado de preparación del personal de las distintas áreas, para definir sus necesidades de capacitación y actualización y elaborar en consecuencia, los -- programas correspondientes.

- Organizar, implantar, dirigir, supervisar y evaluar la ejecución del Programa General y los programas específicos de enseñanza y capacitación de la Institución.

- Coordinar los programas de enseñanza y capacitación con otras instituciones involucradas.

- Intercambios asistencia técnica y científica con instituciones afines, nacionales y extranjeras.

- Participar en la administración del Reglamento de Becas y Licencias para Capacitación del personal de la Institución.

- Representar a la Institución ante otras instituciones y/o eventos relacionados con la enseñanza y la capacitación.

Ambito de actuación.

Los programas, comprenden al personal de las dependencias en las áreas de Servicios Institucionales, Servicios Administrativos, Servicios Médicos.

El universo de aplicación comprende a los trabajadores de nuevo ingreso, actualización laboral, actualización promocional y actualización directiva de cada una de las dependencias mencionadas anteriormente, en el Valle de México y Delegaciones regionales y estatales.

El personal que recibe capacitación queda comprendido en las siguientes áreas:

Personal operativo:	Personal directivo:
"confianza" y "base"	
área administrativa	área administrativa
área técnica	área técnica
área médica*	área médica*
área paramédica*	área paramédica*

* Las acciones técnicas y de especialidad están fundamentadas

por la Jefatura de Enseñanza e Investigación del Area Médica.

AMBITO DE APLICACION.

- Universo de acción:

15239 trabajadores de base y confianza, aproximadamente, adscritos a las dependencias que integran el Complejo Central Administrativo.

- Areas usuarias:

DEPENDIENTES DE LA DIRECCION GENERAL.

- Jefatura de Supervisión y Control del Area Médica.
- Departamento de Prensa y Difusión.

DEPENDIENTES DE LA SECRETARIA GENERAL.

- Prosecretaría General.
- Jefatura de Servicios Legales.
- Jefatura de Relaciones Laborales.
- Jefatura de Servicios de Seguridad en el Trabajo.
- Jefatura de Servicios del Secretariado Técnico de Información y Documentación.
- Departamento de Asuntos Internacionales.
- Unidad de Supervisión de Servicios Jurídicos De legacionales.
- Departamento de Publicaciones.

* Resumen Nacional de Plazas de la quincena 21/82.

DEPENDIENTES DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE SERVICIOS INSTITUCIONALES.

- Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales.
- Jefatura de Orientación y Quejas.

- Jefatura de Servicios Técnicos.
- Jefatura de Servicios Sociales de Ingreso.
- Jefatura de Nuevos Programas.

DEPENDIENTES DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE CONTROL.

- Contraloría General.
- Jefatura de Auditoría General.
- Tesorería General.
- Jefatura de Servicios de Sistematización.
- Jefatura de Auditoría a Patrones.

DEPENDIENTES DE LA SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA.

- Jefatura de Servicios de Planeación.
- Jefatura de Servicios Generales.
- Jefatura de Servicios de Personal.
- Jefatura de Servicios de Organización y Métodos.

DEPENDIENTES DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y ABASTECIMIENTO.

- Jefatura de Proyectos.
- Jefatura de Construcciones.
- Jefatura de Servicios de Conservación.
- Jefatura de Servicios de Abastecimiento.
- Jefatura de Control de Calidad.

RESUMEN:

22	Jefaturas.
3	Departamentos.
1	Prosecretaría.
1	Unidad.
1	Contraloría

1 Tesorería.

29.

DISTRIBUCION PLAZAS OCUPADAS EN MODULO CENTRAL.

SUBDIRECCION GENERAL MEDICA	BASE	CONFIANZA	TOTAL
Jefatura de Servs. de Enseñanza e Investigación.	179	325	504
Jefatura de Servs. de Medicina del Trabajo.	86	52	138
Jefatura de Servs. de Medicina Preventiva.	20	130	150
Jefatura de Servs. de Planificación Familiar.	18	153	171
Jefatura de Servicios Médicos.	14	308	322
Jefatura de Supervisión y Control Area Médica.	8	83	91
Subdirección	<u>175</u>	<u>108</u>	<u>283</u>
	<u>500</u>	<u>1159</u>	<u>1659</u>

SUBDIRECCION GRAL DE SERVS. INSTITUCIONALES

Jefatura de Servicios Técnicos	76	419	495
Jefatura de Prestaciones Sociales	83	325	408
Jefatura de Servs. Sociales de Ingreso	27	202	229
Jefatura de Orientación y Quejas	12	200	212
Jefatura de Nuevos Programas	2	176	178
Subdirección.	-	16	16
	<u>200</u>	<u>1338</u>	<u>1538</u>

SUBDIRECCION GRAL. ADMINISTRATIVA.

Jefatura de Servs. Generales	2164	1229	3393
Jefatura de Servs. de Personal	346	646	992
Jefatura de Planeación Institucional	19	203	222
Jefatura de Organización y Métodos	-	137	137
Subdirección	1	15	16
	<u>2530</u>	<u>2230</u>	<u>4760</u>

.....#.

SUBDIRECCION GRAL DE OBRAS Y
ABASTECIMIENTOS.

	BASE	CONFIANZA	TOTAL
Jefatura de Servs.de Conservación	145	934	1079
Jefatura de Servs. de Abasteci- mientos.	661	472	1133
Jefatura de Control de Calidad	5	375	380
Jefatura de Proyectos.	6	357	363
Jefatura de Construcciones	-	155	155
Subdirección	-	28	28
	<u>817</u>	<u>2321</u>	<u>3138</u>

SUBDIRECCION GENERAL DE CONTROL

Tesorería General	111	598	709
Contraloría General	113	536	649
Jefatura de Servs. de Sistemiza- ción	31	368	399
Jefatura de Auditoría a Patrones	5	71	76
Jefatura de Auditoría General	-	140	140
Subdirección	1	26	27
	<u>261</u>	<u>1739</u>	<u>2000</u>

OTROS SERVICIOS

Comisionados	303	60	363
Secretaría General	147	1172	1319
Depto. de Prensa y Difusión	57	122	179
Otros Organismos	56	85	141
Dirección Gral.	1	79	80
Organos Superiores	1	61	62
	<u>565</u>	<u>1579</u>	<u>2144</u>

Balance de Plazas q21/82	4873	10366	15239
--------------------------	------	-------	-------

DESCONCENTRACION

El proceso de desconcentración administrativa de la Jefatura de Servicios de Personal ha traído como consecuencia la separación de las funciones normativas y operativas, creándose para ello las áreas administrativas correspondientes.

Ante esta situación, dichas áreas se ven en la necesidad de aplicar los criterios técnico-institucionales que garanticen el cumplimiento de las disposiciones que el IMSS establece en cada caso.

En materia de capacitación y desarrollo, el Depto. de Capacitación para Oficinas Centrales tiene la responsabilidad de aplicar los programas aprobados en su universo de acción, abarcando el mayor número de trabajadores y obteniendo los mejores resultados.

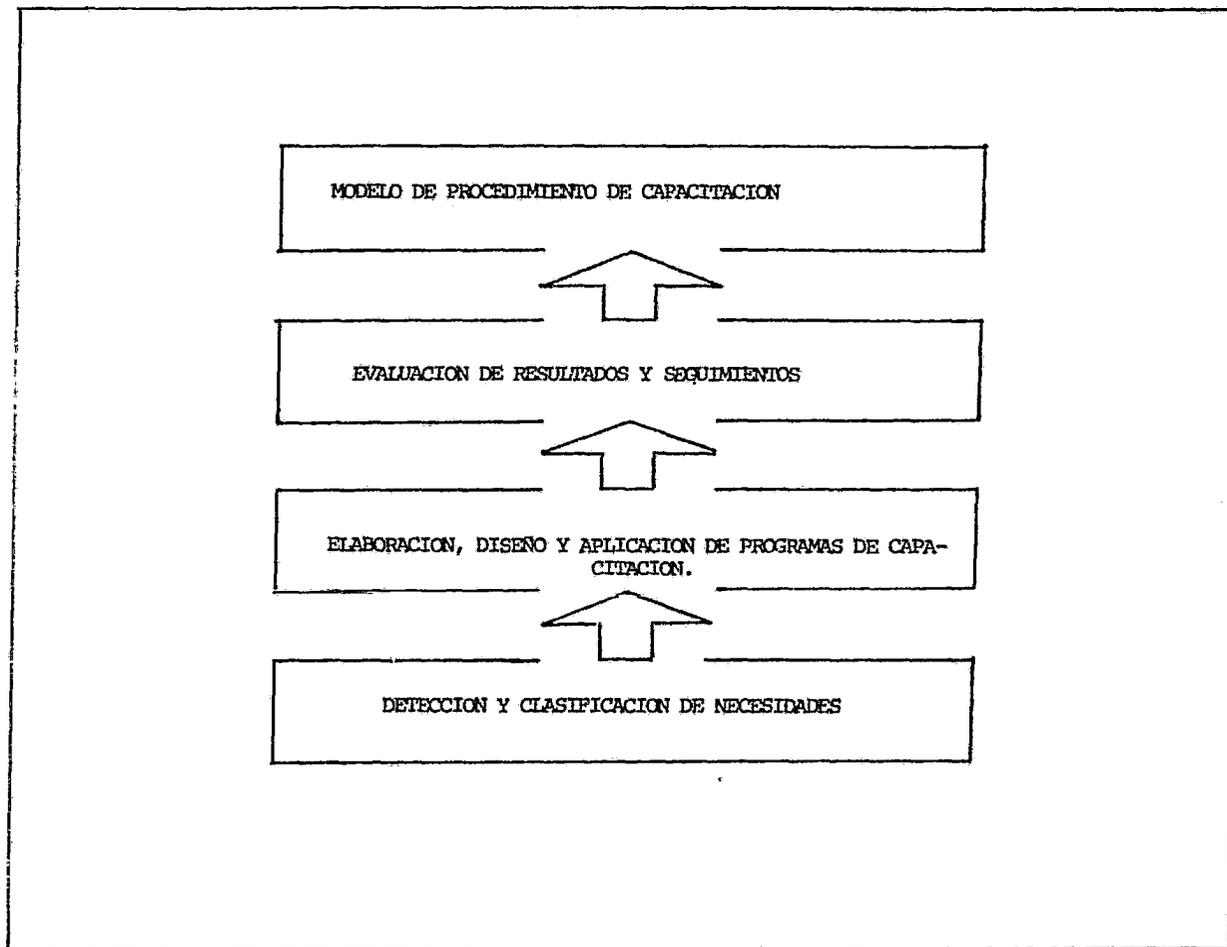
En este trabajo se presenta un modelo de sistema de capacitación y Desarrollo para el personal del Area Central, que tiene como base para su funcionamiento la participación activa de las áreas usuarias.

¿Cómo se capacita actualmente en el I.M.S.S.?

El modelo de procedimiento de Capacitación que se sugiere en el presente trabajo ha sido consecuencia de estudios continuados y de años de observación dentro de la Institución con todo su personal en las diferentes áreas de trabajo, realizando sesiones en todos los turnos para obtener la información necesaria mediante la cual se pudiera crear un medio que permitiera identificar qué debe darse, cómo, dónde, con quién y a quién; de igual manera medir los resultados de la capacitación para posteriormente realizar modificaciones o implementar el modelo.

Tres grandes áreas integran el modelo.

- A) Detección y Clasificación de necesidades.
- B) Elaboración, Diseño y Aplicación de programas de Capacitación.
- C) Evaluación de resultados y seguimientos.



SUBJEFATURA DE CONTROL
DE OPERACIONES DEL
AREA CENTRAL

DEPARTAMENTO DE CAPA
CITACION Y DESARROLLO

JEFE DE LA OFICINA DE CAPA-
CITACION EN EL TRABAJO

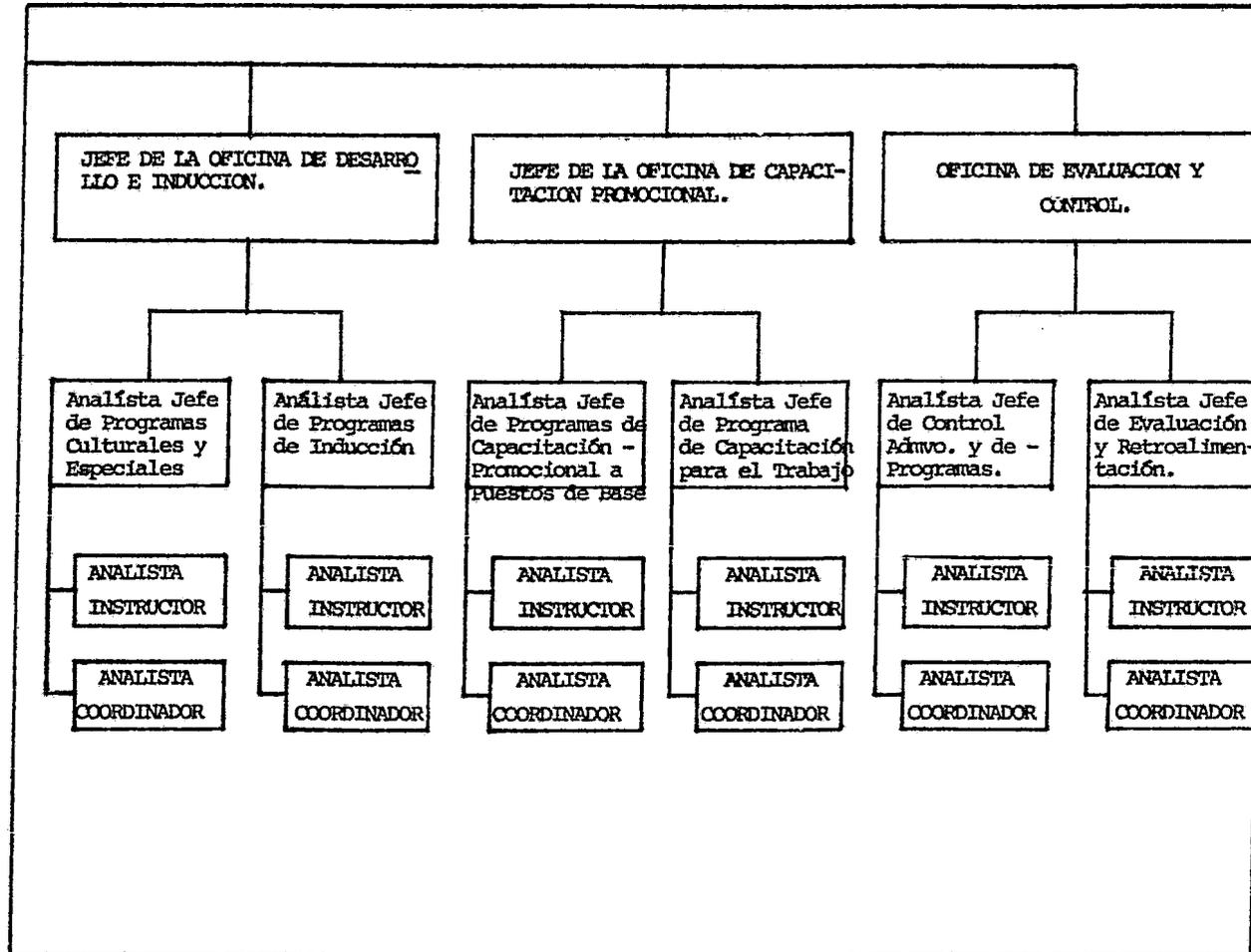
ANALISTA JEFE
DE PROGRAMAS
EN EL MODULO
I (S.G.M.)
analista
instructor
analista
coordinador

ANALISTA JE-
FE DE PROGRAMAS
EN EL MODULO
II (S.G.S.I.)
analista
instructor
analista
coordinador

ANALISTA JEFE
DE PROGRAMAS
EN EL MODULO
(SREA.GRAE) III
analista
instructor
analista
coordinador

ANALISTA JEFE
DE PROGRAMAS
EN EL MODULO
(S.G.G.) IV
analista
instructor
analista
coordinador

ANALISTA JEFE
DE PROGRAMAS
EN EL MODULO
V (S.G.A.)
analista
instructor
analista
coordinador



A) Detección y Clasificación de Necesidades:

Todo proceso capacitacional se inicia tratando de incrementar la productividad o intentando resolver una carencia de información vital para el logro de los objetivos del I.M. S. S. Cuando se presenta lo anterior en una área determinada por ejemplo: Atención al Público., se ha establecido que se solicite al Departamento de Capacitación un análisis detallado sobre la situación que están padeciendo en ese momento.

El Jefe del Departamento de Capacitación turnará a los analistas la situación antes descrita. Estos acudirán al área respectiva para determinar con precisión cuál es la desviación entre lo que debiera ser (Programado) y lo que está --aconteciendo (Realizado).

Los Analistas solicitarán al Jefe del Area respectiva una descripción del puesto de cada una de las personas involucradas en la desviación, se analizan funciones y actividades que debieran realizar y posteriormente se elaboran cuestionarios de conocimiento para medir cuanto sabe la gente acerca de su puesto y qué tiene que ofrecer a quién le solicite la Información. Una vez hecho esto; se delimitan áreas de responsabilidad para ubicar hasta donde la persona conoce qué le corresponde a su área y qué a otras. Esta información es analizada y graficada y ésta a su vez pasa a los asesores de programas de capacitación quienes determinarán con analistas y detectores qué es lo que requiere la dependencia en cuestión.

B) CAPACITACION.

Elaboración de programas de capacitación en relación a las necesidades detectadas.

Los encargados de la elaboración de programas de Capacitación (Programadores) tomarán la información antes descrita y diseñaran de acuerdo a los objetivos pre-establecidos con todo detalle, el modelo de curso o cursos que requiere el área antes analizada. Una vez diseñados los programas se reúnen - programadores y asesores para verificar si la elaboración de éstos responde a las necesidades detectadas. Aprobados estos por el titular de la jefatura, se prosigue a establecer con la dependencia en cuestión los cronogramas de implementación para su impartición.

FASE DE IMPLEMENTACION

Se proporciona a los participantes las herramientas de información necesaria según la descripción de su puesto; - una vez terminada la fase informativa se procede a aplicar un cuestionario que reúne todos los conocimientos requeridos para el puesto. Se analiza, se evalúa y se determina el grado de aprendizaje y comprensión necesarias.

Posteriormente se prosigue a la etapa de aplicación en el puesto; ésta etapa consiste en observar al grupo capacitado, realizando sus actividades para poder reunir información que - confirme, la validez y confiabilidad de la Capacitación.

C) SEGUIMIENTO.

La fase de seguimiento consiste no sólo en haber -
llegado a la meta propuesta sino mantener una estrecha rela-
ción con el grupo capacitado estableciendo controles que nos
indiquen posteriormente si se ha eliminado completamente la
desviación inicial.

Establecer controles implica: poseer una fuente
de información que nos alimente constantemente de cuál es el
comportamiento del grupo capacitado en relación al problema
o desviación inicial en tres periodos diferentes de observa-
ción 30, 60 y 90 días y si es necesario hacer modificaciones.

MODELO DE ORGANIZACION PARA LA CAPACITACION EN EL
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

Tres funciones importantes son observadas en el -
presente modelo las cuales determinan todo su comportamiento.

1) Función Ejecutiva.- Corresponde a la Jefatura de
Servicios de Personal mediante su Sub-Jefatura de Control de
Operaciones del Area Central.

2) Función Normativa.- Corresponde al Departamento de
Capacitación para oficinas centrales. Dependiente de la Sub-
Jefatura de Control de Operaciones del área central.

3) Función Operativa.- Corresponde a los comités coordinados de Capacitación y Desarrollo.

ORGANIZACION

Las formas o modelos de organización deben corresponder a los objetivos y políticas de un programa, un sistema o subsistema administrativo.

Por lo tanto, si el Sistema de Capacitación y Desarrollo para el Area Central tiene como principio rector en sus objetivos y políticas, el lograr que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos sea responsabilidad compartida de todo el personal y validar la disposición del Director General del Instituto en el sentido de que los principales responsables de la capacitación son los jefes, se hace necesario estructurar un modelo de organización que asegure la participación y responsabilidad compartidas.

En el sistema que nos ocupa, lo anterior significa que la operación de los programas de capacitación y desarrollo debe multiplicarse como función en todas las áreas usuarias,

con el objeto de que sean éstas las encargadas de satisfacer a corto, mediano y largo plazo las necesidades identificadas entre su personal. Con esto se pretende eficientar la capacitación y el desarrollo, proporcionar a los trabajadores mayores oportunidades de desarrollo personal y laboral, y cubrir todo el universo de acción. Es en las áreas usuarias donde se puede tener un conocimiento más aproximado de las necesidades reales de sus trabajadores, de sus potencialidades y limitaciones, de sus actitudes y comportamientos; es en las propias dependencias de adscripción de los trabajadores donde puede manejarse con más fluidez la información particular sobre ellos: expedientes personales, índices de eficiencia, niveles de eficacia, relaciones interpersonales, etc.

En este sistema se adopta un modelo de organización bipartita, estructurado como COMITES COORDINADOS DE CAPACITACION, cuyas funciones son operativas.

Tomando en cuenta que el Sistema de Capacitación y Desarrollo para el Area Central representa un subsistema del Sistema de Administración de Recursos Humanos, a continuación se establece la relación orgánica y funcional correspondiente:

A R E A	A T R I B U C I O N E S
- Jefatura de Servicios de Personal	<u>Función ejecutiva</u>
Subjefatura de Control	* Promover la aplicación de las políticas de carácter legal e institu-

de Operaciones del Area

cional en materia de capacitación y desarrollo.

- * Determinar los mecanismos y procedimientos generales para cumplir con la capacitación y desarrollo de personal.

- Departamento de Capacitación para Oficinas Centrales.

Función Normativa

- * Establecer estrategias programáticas.
- * Elaborar material didáctico, instructivos y guías técnicas.
- * Proporcionar asesoría técnica y apoyo material a las áreas usuarias.
- * Evaluar avances y resultados de programas en las áreas usuarias.
- * Informar a la Subjefatura de Control de Operación del Area Central.

- Comités Coordinados de Capacitación y desarrollo.

Función operativa

- * Determinar los objetivos de la capacitación y el desarrollo en las áreas usuarias.
- * Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal en las dependencias de adscripción.
- * Realizar los programas aprobados.
- * Evaluar y retroalimentar los programas de su responsabilidad.

* Informar al Departamento de Capacitacion del Area Central sobre los avances y resultados de los programas.

ESTRUCTURA DE LOS COMITES COORDINADOS DE CAPACITACION

Los Comités se formarán en cada una de las Jefaturas de las áreas usuarias. La cantidad de Comités y la de sus integrantes variará de acuerdo a la disponibilidad de personal en cada dependencia, a la cantidad de trabajadores adscritos a la misma, a las cargas de trabajo establecidas en cada una de las áreas usuarias y las que se estimen para aplicar los programas de capacitación y desarrollo.

En términos generales se puede optar por dos tipos de organización de los Comités en cada Jefatura:

TIPO -A- Modelo centralizado

- Características:
- a) Formación de un solo Comité por Jefatura.
 - b) Integración del Comité con recursos humanos seleccionados en la Jefatura correspondiente.
 - c) La responsabilidad de la operación de los programas de capacitación y desarrollo recae en el Comité.
 - d) La coordinación con el Departamento de Capacitación para Oficinas Centrales la realiza el Comité.

TIPO -B- Modelo descentralizado

- Características:
- a) Se forma un Comité por cada Departamento.
 - b) Se integran los Comités con recursos humanos seleccionados por cada Departamento.
 - c) La responsabilidad de la operación de los programas de capacitación y desarrollo recae en cada uno de los Comités formados en cada Departamento.
 - d) La coordinación con el Departamento de Capacitación para Oficinas Centrales la realiza cada uno de los Comités de Departamento.

CREACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES.

Presentación del Sistema SiCaDe a las áreas usuarias.

- Reunión con cada uno de los titulares o representantes de cada área usuaria (Dirección General, Secretaría General, Subdirecciones).

Integración de los Comités

- Designación en las áreas usuarias de los integrantes de los Comités, de acuerdo a las alternativas de estructura de dichos Comités.
- Reuniones del Depto. de Capacitación para el Area Central, con los Comités formados, para:
 - * Presentación del programa Técnico de integración y funcionamiento de los comités.
 - * Presentación de los programas de capacitación y desarrollo.
 - * Entrega de paquetes de programas.
 - * Registro de Comités.
- Curso básico para la integración, organización y funciona-

miento de los Comités, con esta temática:

MODULO I

- * Marco teórico, legal e institucional de la capacitación y el desarrollo.
- * Interiorización de los participantes en el SiCaDe.
- * Conocimiento del universo de acción.
- * Unificación de criterios de aplicación.

MODULO 2

- * Introducción a la Psicología del Trabajo.
- * Introducción a la Sociología del Trabajo.
- * Introducción a la Economía aplicada.
- * Técnicas de comunicación administrativa, laboral, social e interpersonal.
- * Técnicas de investigación social y documental, estadística aplicada.

MODULO 3

- * Habilitar en el manejo de técnicas y metodologías de identificación de necesidades, sistemas de coordinación, evaluación, control y retroalimentación de programas.
- * Sistemas de planeación, programación y teoría de sistemas.
- * Métodos y técnicas didácticas.
- * Técnicas de participación grupal.
- * Manejo de aparatos audiovisuales.
- * Diseño de material didáctico.

Funcionamiento de los Comités

- Reuniones periódicas del Departamento de Capacitación para Oficinas Centrales con los Comités para:
 - * Estimar y valorar los avances y resultados de programas.
 - * Revisar y modificar en su caso los procedimientos.
 - * Actualizar o rediseñar el material de apoyo.
 - * Proporcionar asesoría técnica.

- * Diseñar y aplicar nuevos programas.

- Aplicación de programas.

- * Identificación de necesidades.

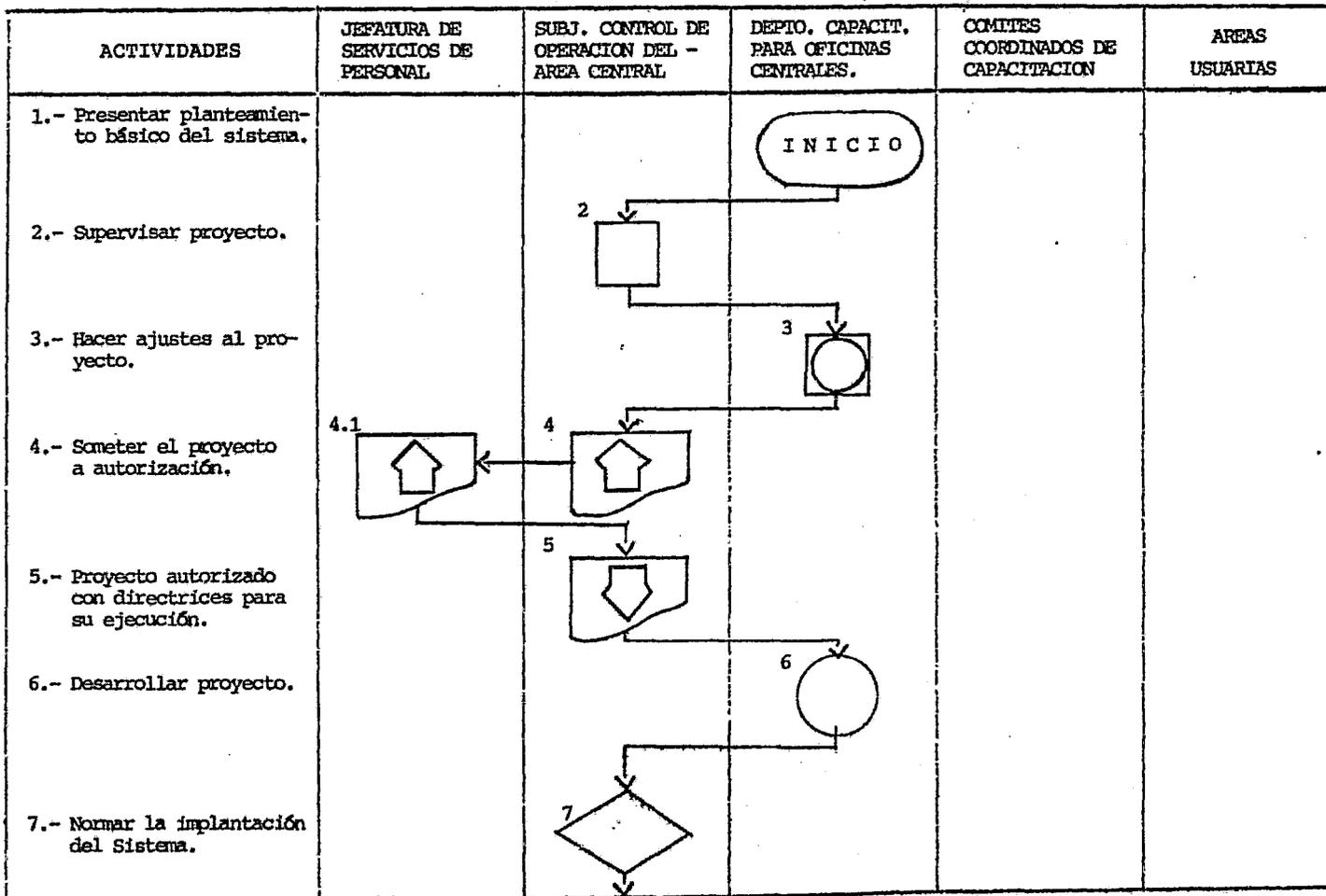
- * Elaboración de programas específicas.

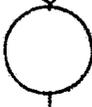
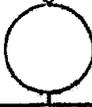
- * Integración de recursos.

- * Realización de eventos.

- * Evaluación y retroalimentación.

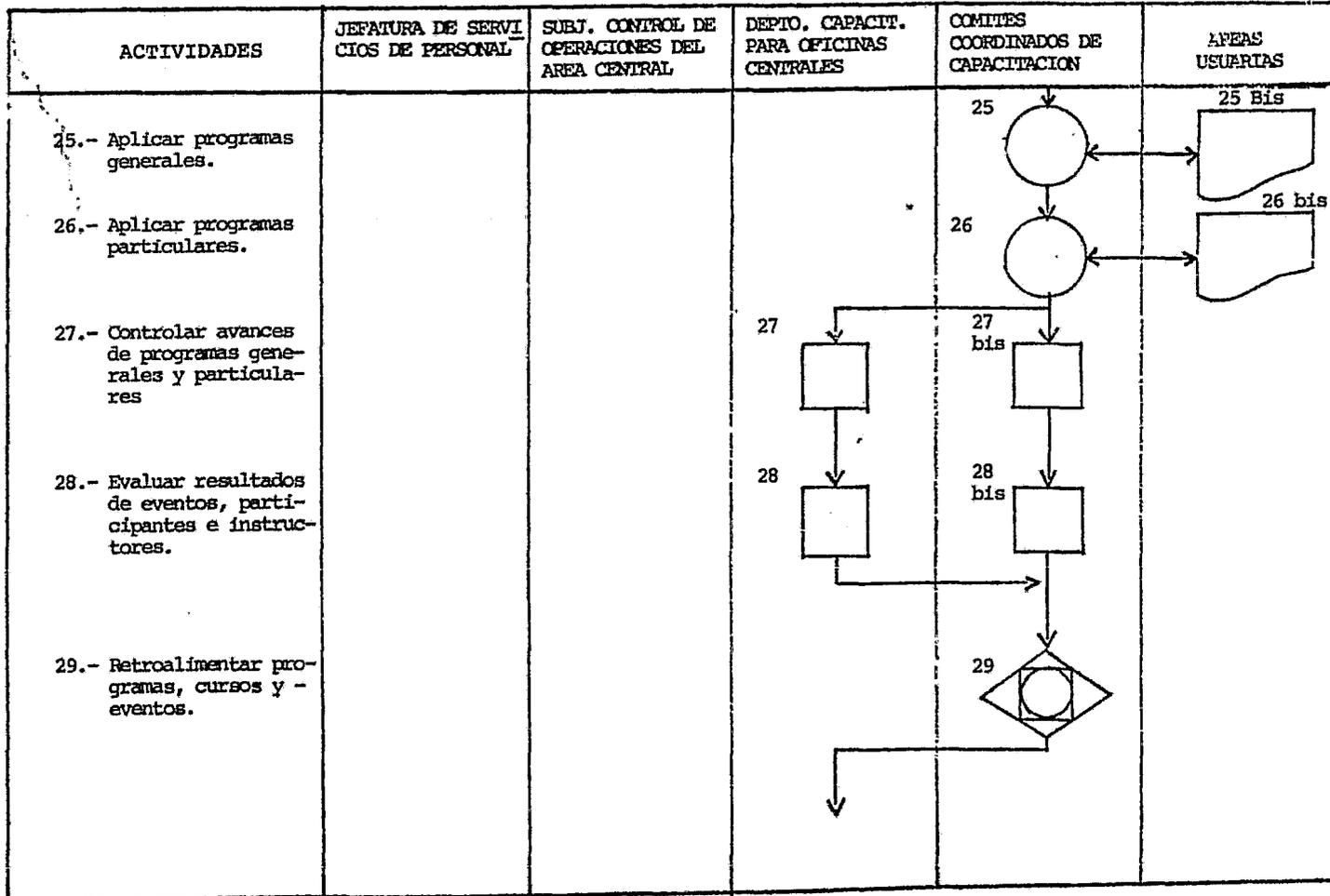
- * Informe o memoria.

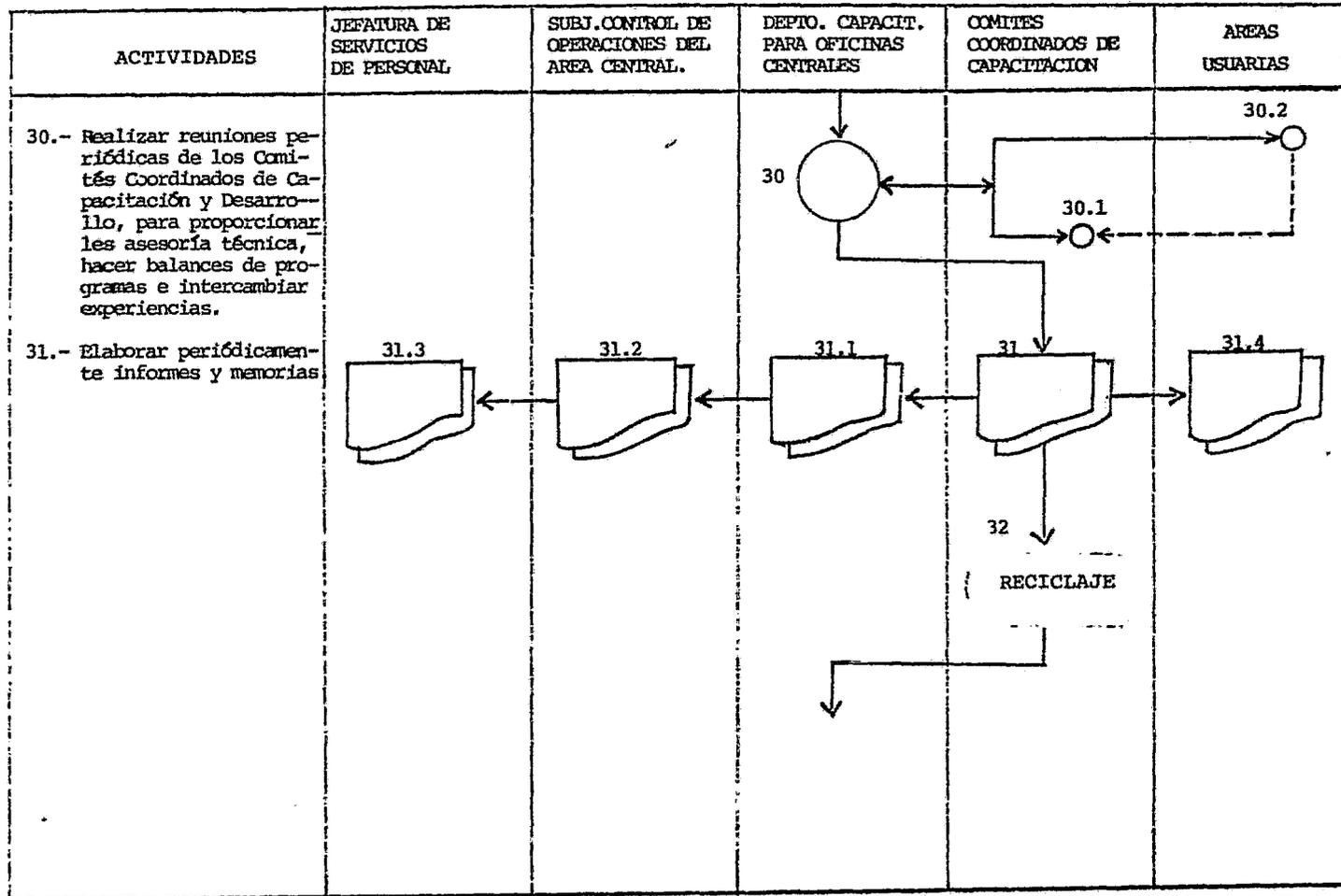


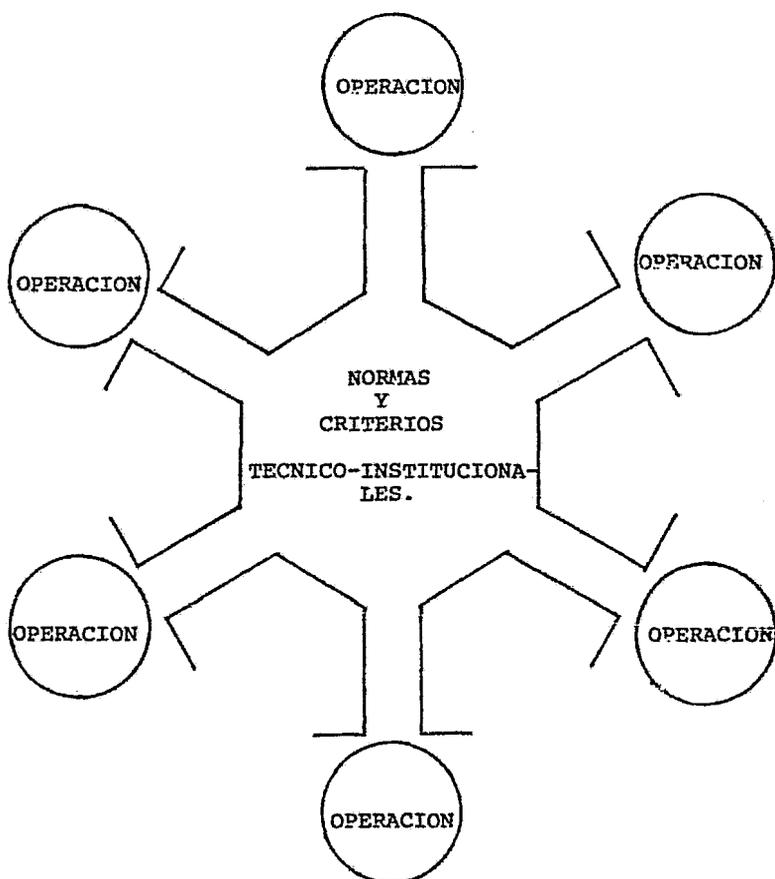
ACTIVIDADES	JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL	SUBJ. CONTROL DE OPERACIONES DEL AREA CENTRAL.	DEPTO. CAPACIT. PARA OFICINAS CENTRALES	COMITES COORDINADOS DE CAPACITACION	AREAS USUARIAS
8.- Diseñar implentos de apoyo técnico y material.			8 		
9.- Elaborar material didáctico, manuales, guías técnicas e instructivos.			9 		
10.- Promover el Sistema en las áreas usuarias.			10 		
11.- Involucrar a las áreas usuarias.			11 		
12.- Seleccionar a los integrantes de los Comités Coordinados de Capacitación y Desarrollo.					12 
13.- Constituir los Comités.					13 

ACTIVIDADES	JEFAURA DE SERVICIOS DE PERSONAL	SUBJ. CONTROL DE OPERACIONES DEL AREA CENTRAL	DEPTO. CAPACIT. PARA OFICINAS CENTRALES	COMITES COORDINADOS DE CAPACITACION	AREAS USUARIAS
14.- Capacitar a los integrantes de los Comités.			14 		
15.- Evaluar a los integrantes de los Comités.			15 		
16.- Organizar la implantación del sistema.			16 		
17.- Implantar el Sistema.			17 		
18.- Elaborar inventario de recursos humanos, técnicos y materiales en las áreas usuarias.				18 	
19.- Formar y capacitar núcleos básicos de instrucción en las áreas usuarias.			19 		

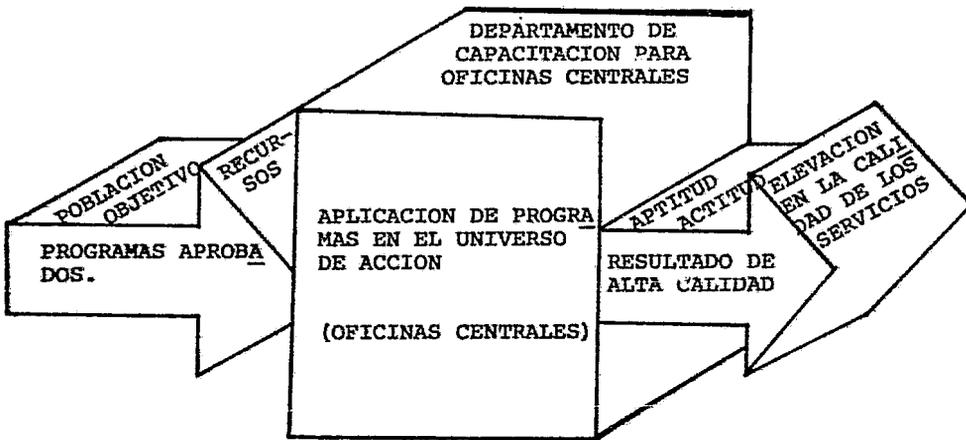
ACTIVIDADES	JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL	SUBJ. CONTROL DE OPERACIONES DEL AREA CENTRAL	DEPTO. CAPACIT. PARA OFICINAS CENTRALES	COMITES COORDINADOS DE CAPACITACION	AREAS USUARIAS
<p>20.- Evaluar la formación y capacitación de los núcleos básicos de instrucción.</p> <p>21.- Planear la capacitación y desarrollo en las áreas.</p> <p>22.- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo en el universo de acción.</p> <p>23.- Elaborar programas específicos en las áreas usuarias.</p> <p>24.- Coordinar acciones de apoyo a dichos programas.</p>			<pre> graph TD Start(()) --> 20[20] 20 --> 21{21} 21 --> 22[22] 22 --> 23((23)) 23 --> 24[24] 24 --> End(()) </pre>		



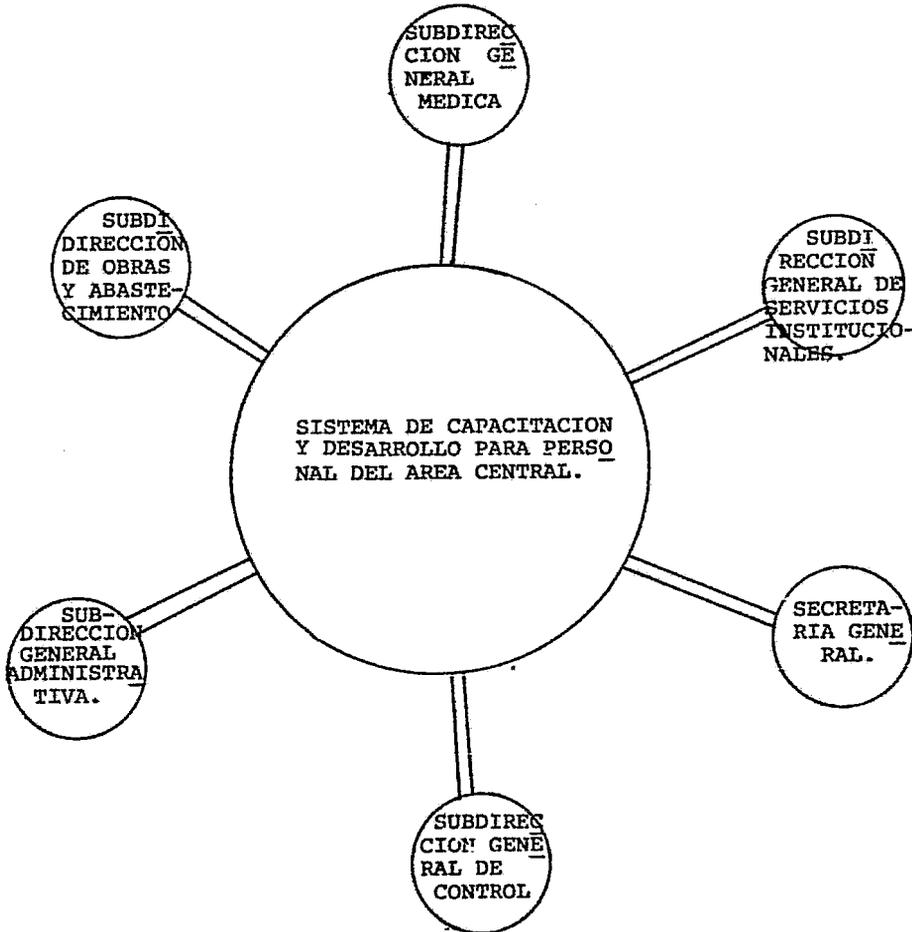




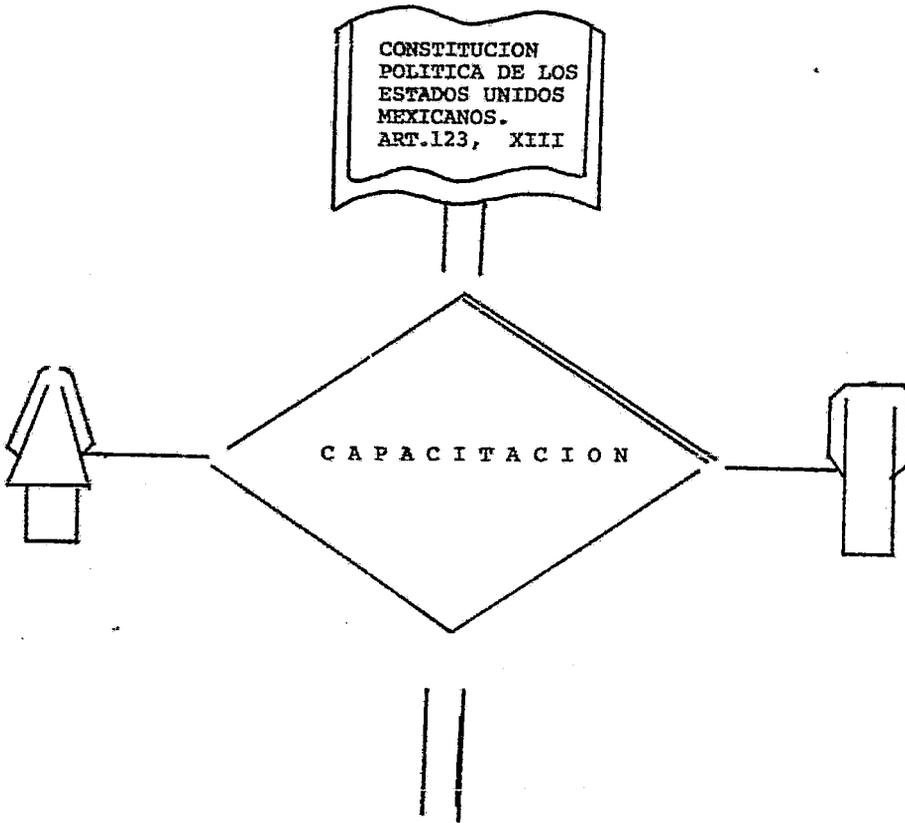
- 2.1 El proceso de desconcentración administrativa de la Jefatura de Servicios de Personal ha traído como consecuencia la separación de las funciones normativas y operativas, creándose para ello - las áreas administrativas.
- 2.2 Ante esta situación, dichas áreas se ven en la necesidad de aplicar los criterios técnico-institucionales que garanticen el cumplimiento de las disposiciones que el I.M.S.S. establece en cada caso.



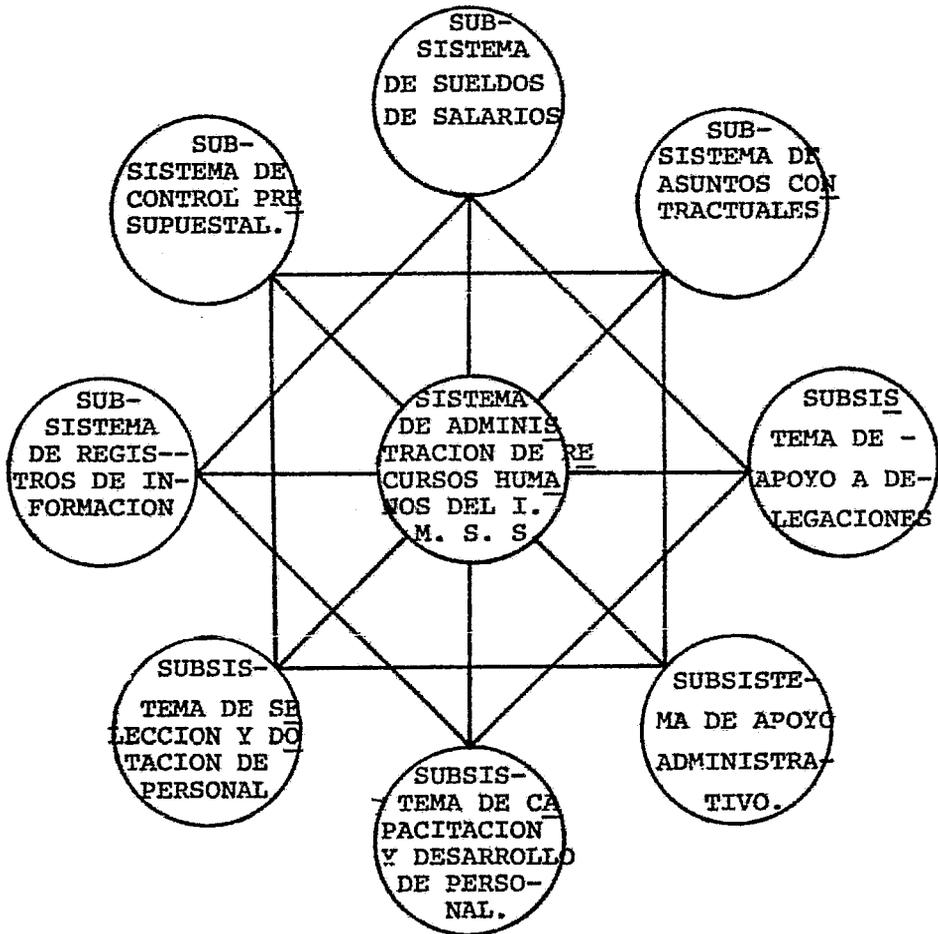
2.3 En materia de capacitación y desarrollo, el Depto. de Capacitación para Oficinas Centrales tiene la responsabilidad de aplicar los programas aprobados en su universo de acción, abarcando el mayor número de trabajadores y obteniendo los mejores resultados.



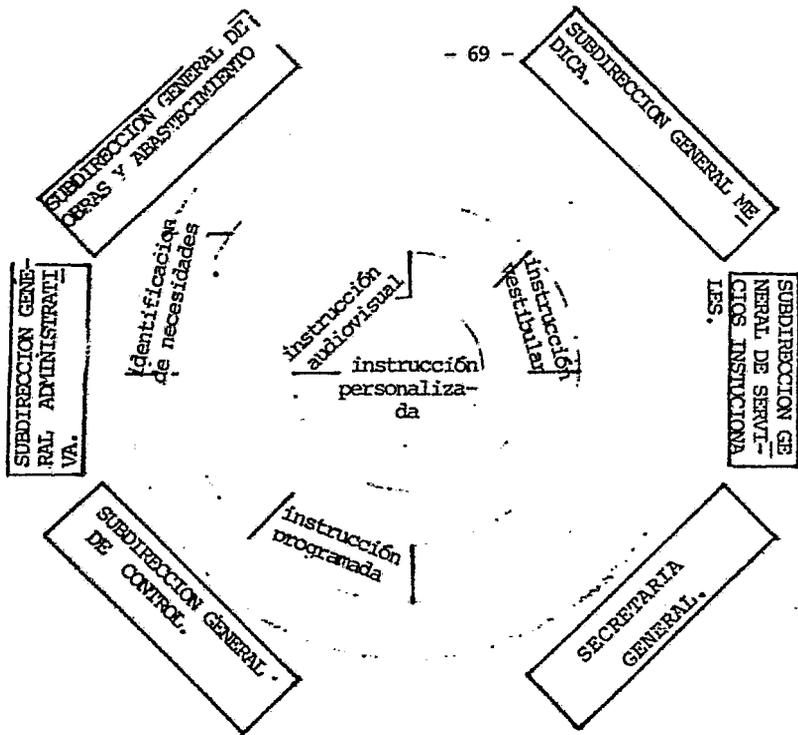
2.4 En este anteproyecto se presenta un modelo de sistema de capacitación y desarrollo para el personal del Area Central, que tiene como base para su funcionamiento la participación activa de las áreas usuarias.



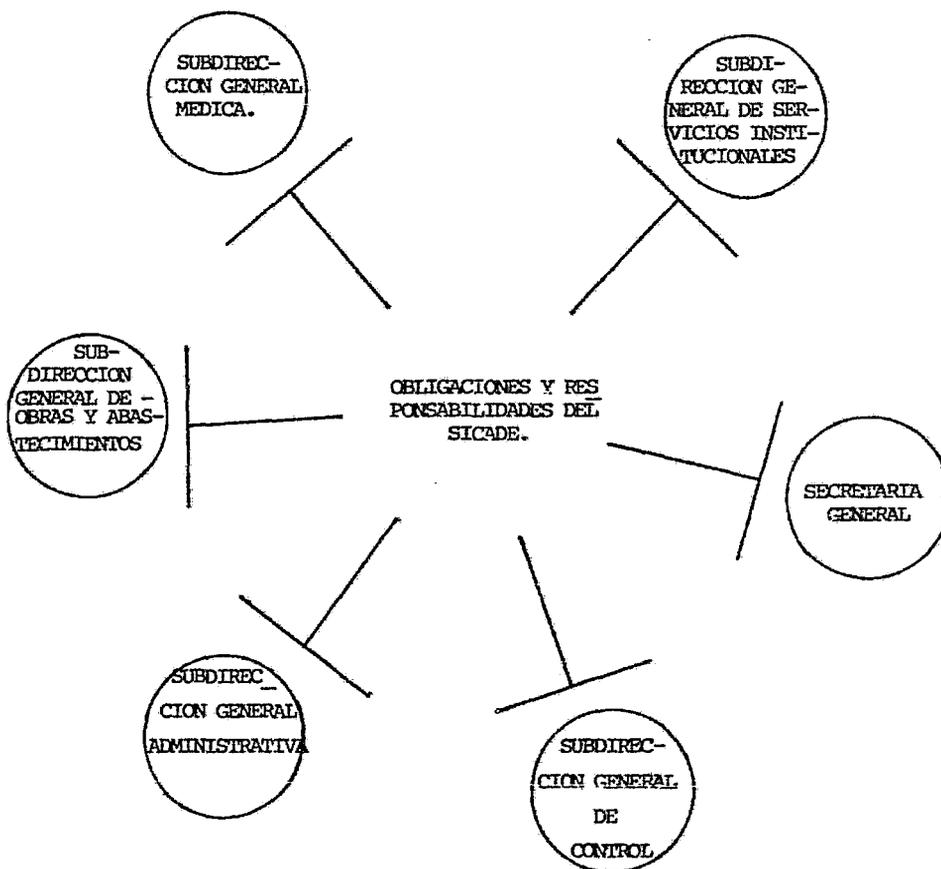
3.1. Aquí se observan las disposiciones legales e institucionales en materia de capacitacón y desarrollo.



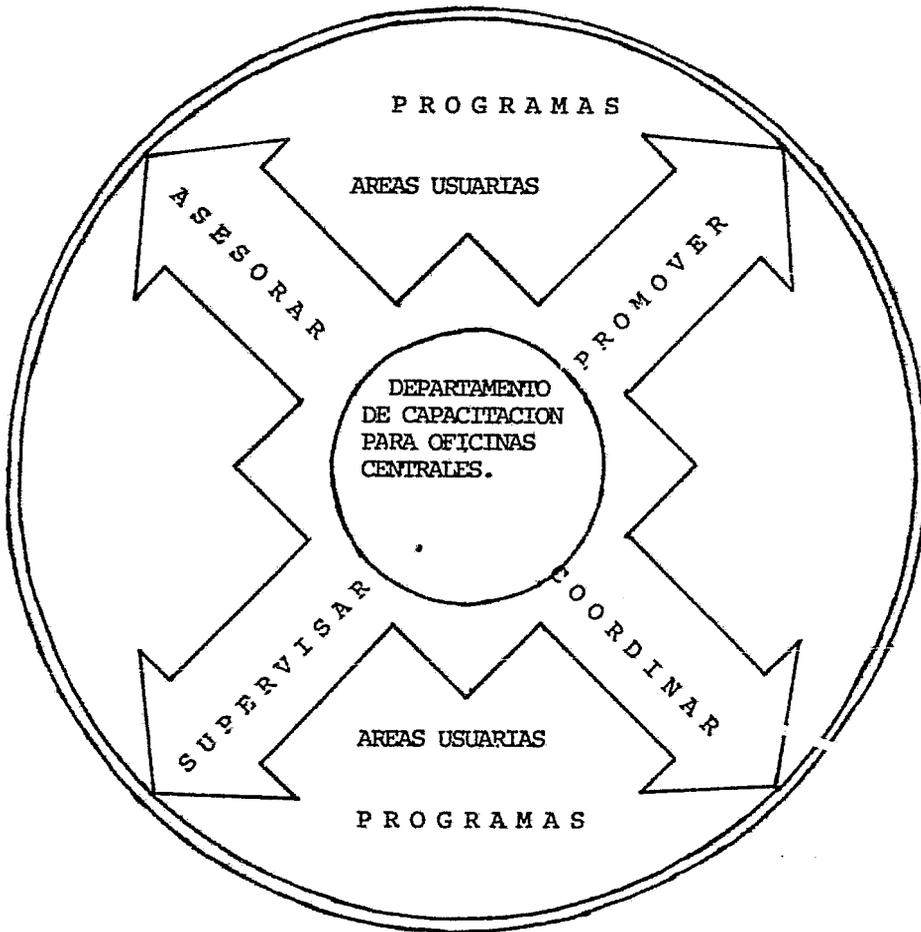
5.1. Desarrollar modelos programáticos de capacitación y desarrollo que cubran la mayor parte del universo de acción.



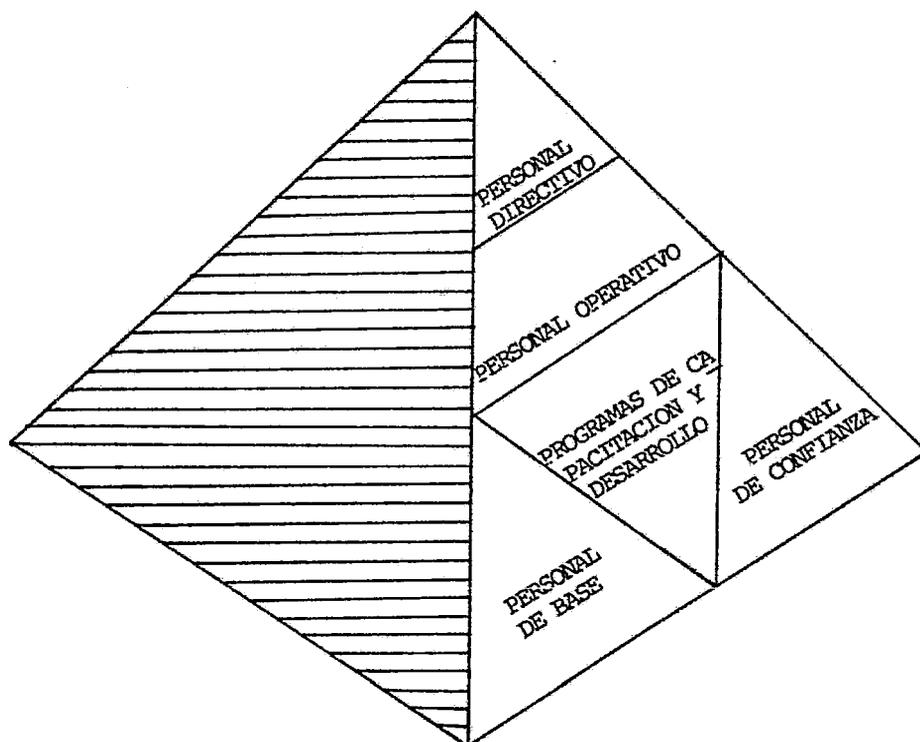
- 5.2 Desarrollar modelos de organización que garanticen la participación e involucramiento de las áreas usuarias en la capacitación y el desarrollo de sus recursos humanos.
- 5.3 Determinar que tipo de programas deberán aplicarse en el universo de acción.
- 5.4 Diseñar el procedimiento general.



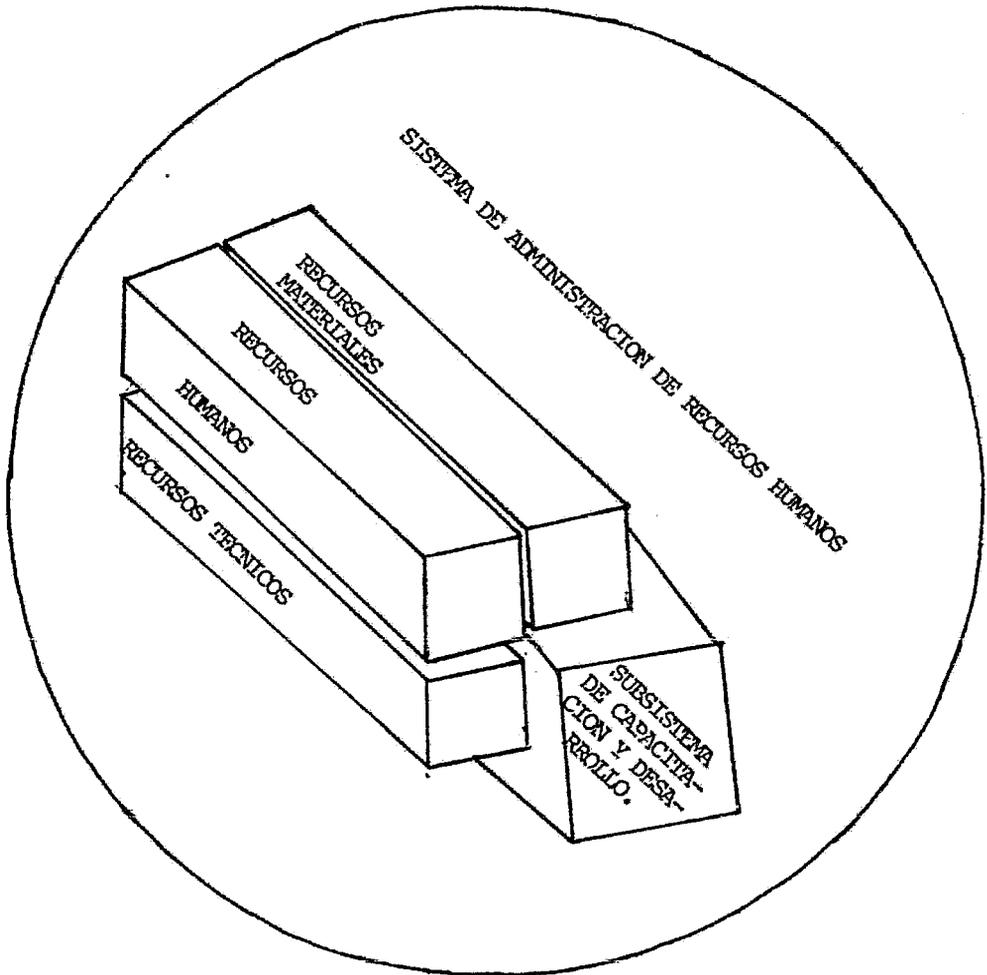
5.5. Delimitar las obligaciones y responsabilidades del Departamento de Capacitación para Oficinas Centrales.



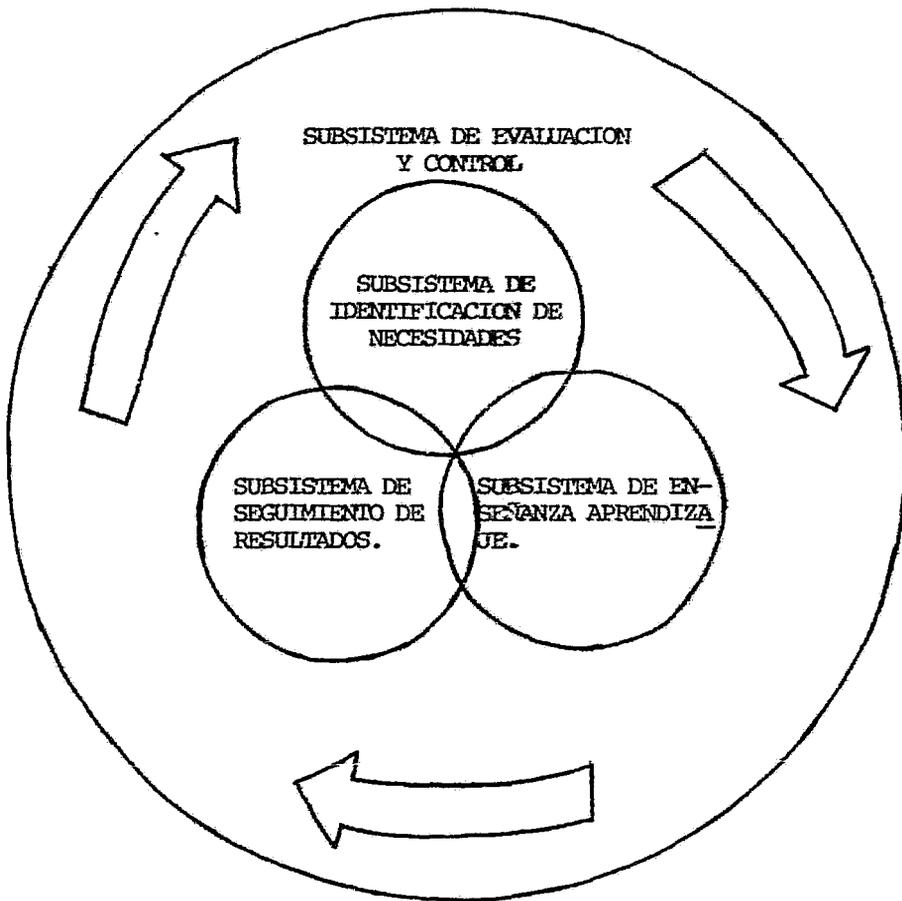
6.1 El Departamento de Capacitación para Oficinas Centrales está facultado para promover, asesorar y supervisar en las áreas usuarias la realización de programas de capacitación y desarrollo.



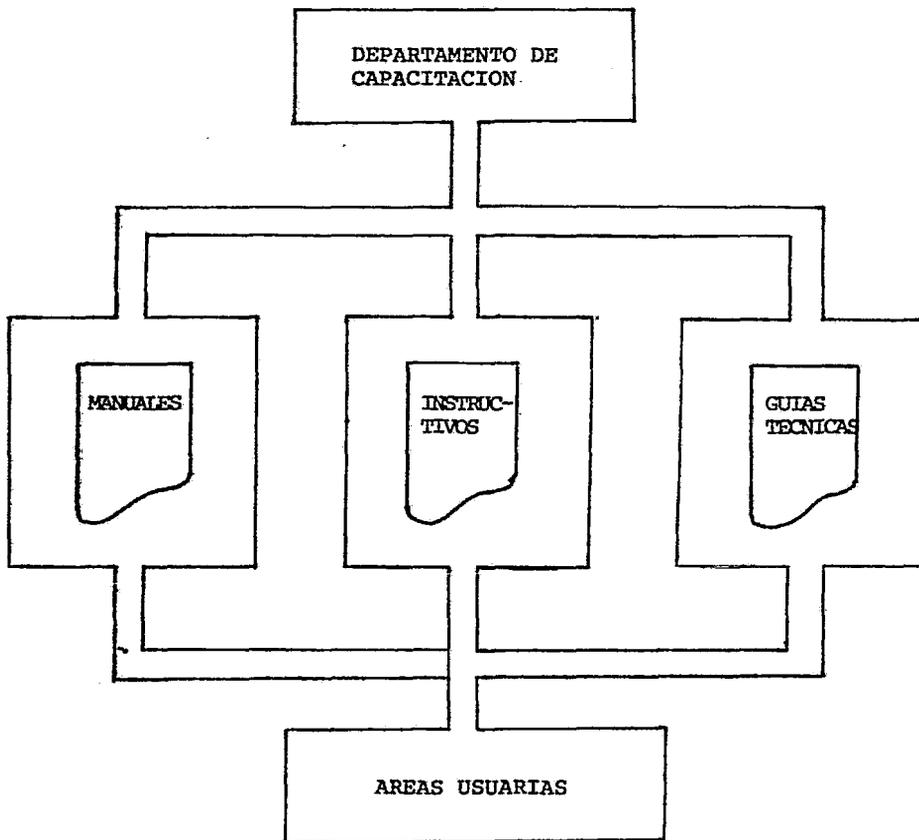
6.2 Los programas de capacitación y desarrollo abarcarán al personal de base y confianza, en los niveles directivos y operativos.



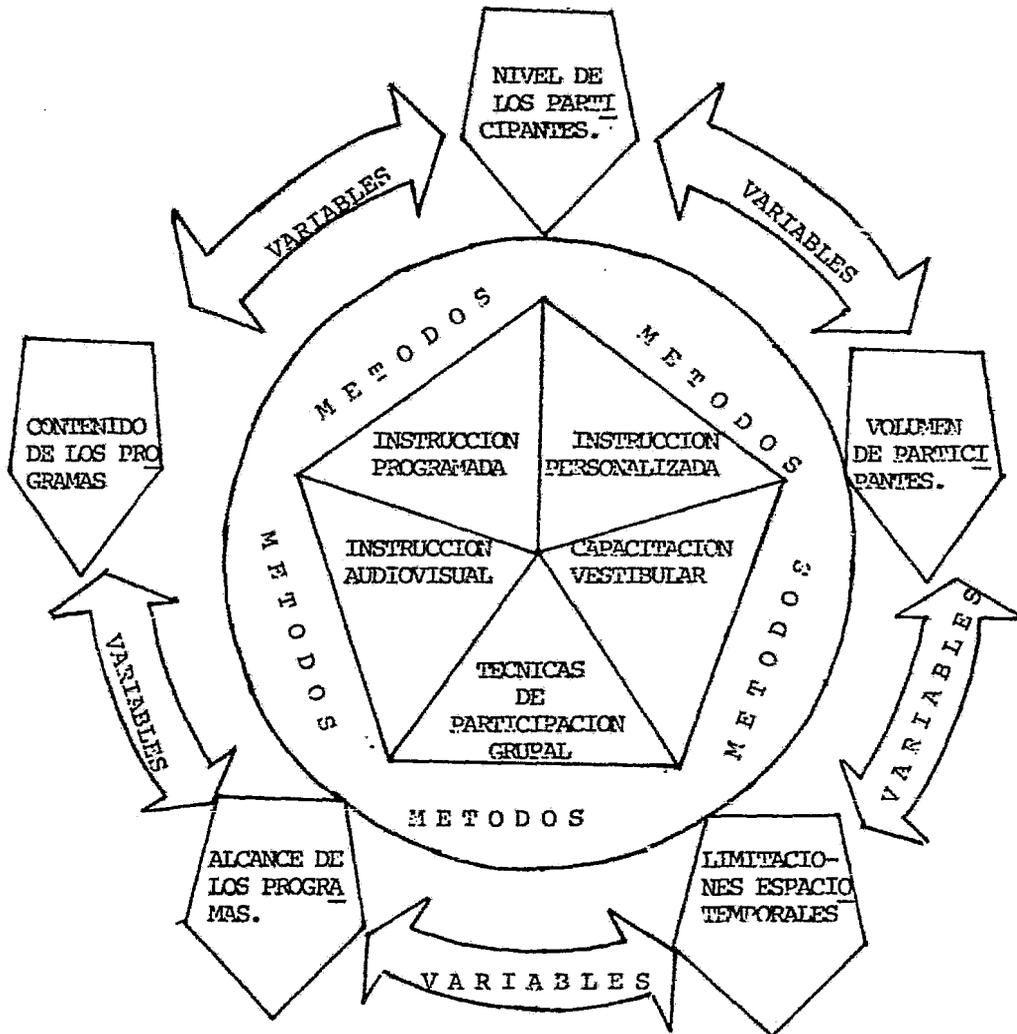
6.3 Deberán aprovecharse al máximo los recursos humanos, técnicos y materiales de la Institución.



6.4 Los programas de capacitación y Desarrollo deberán responder a necesidades previamente identificadas.

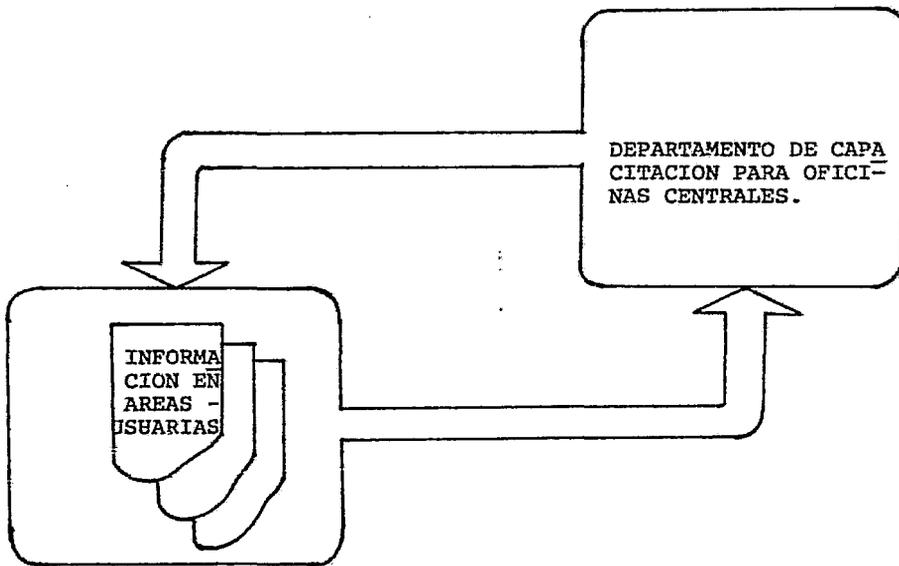


6.5 Las áreas usuarias deberán aplicar los manuales, instructivos y guías técnicas elaboradas por el Departamento de Capacitación para el Area Central.

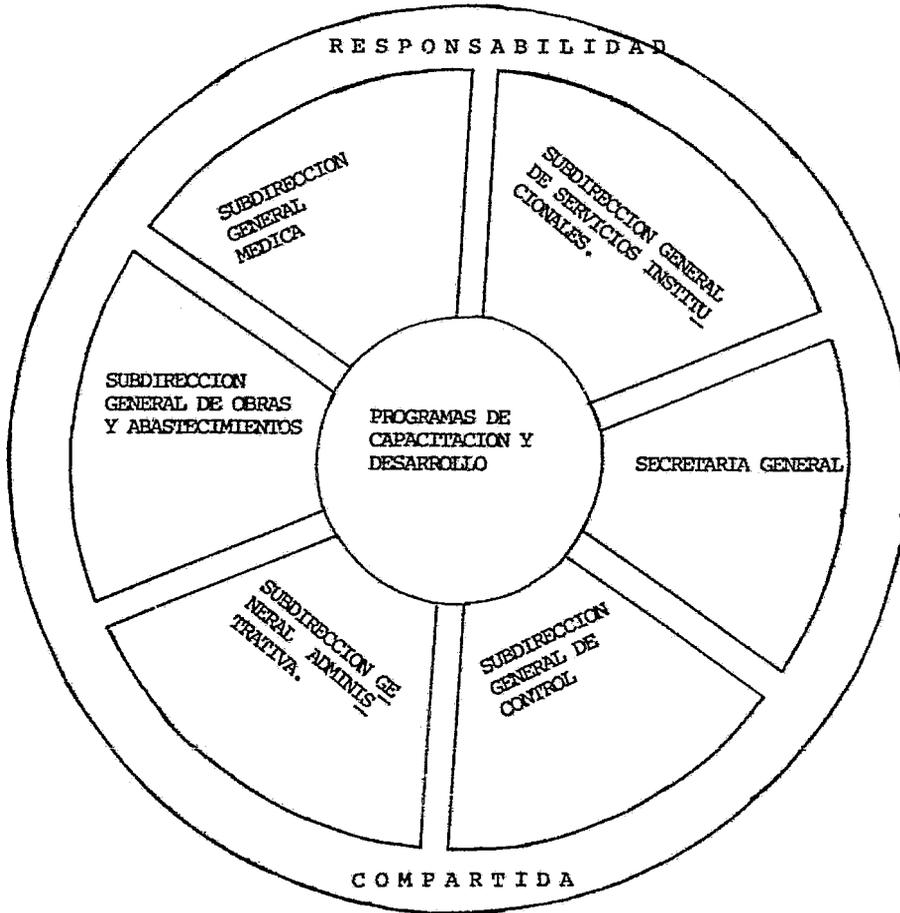


6.6 El Departamento de Capacitación para el Area Central deberá actualizar permanentemente las técnicas, métodos y material didáctico de apoyo a los programas.

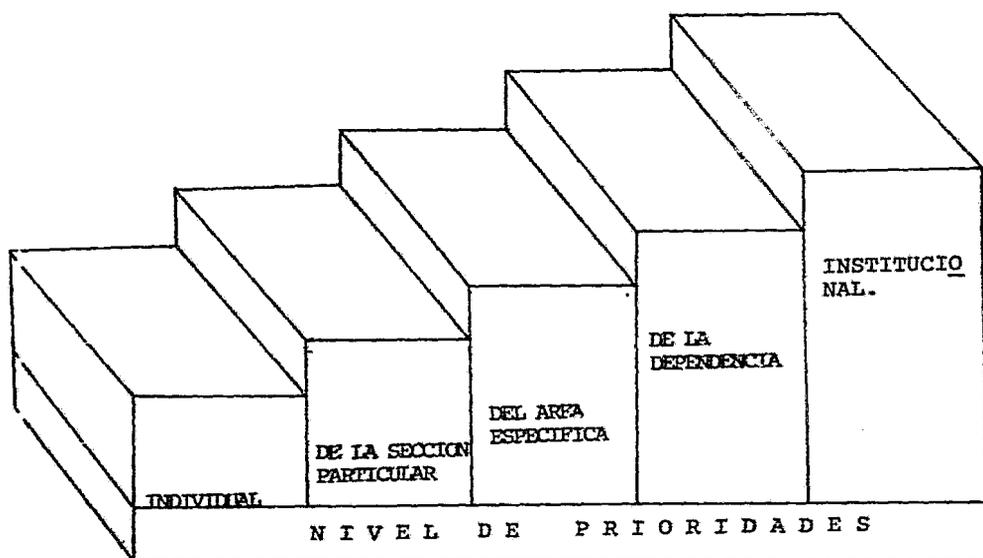
6.7 Deberán emplearse los modernos métodos de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta el nivel de los participantes y el contenido de los programas.



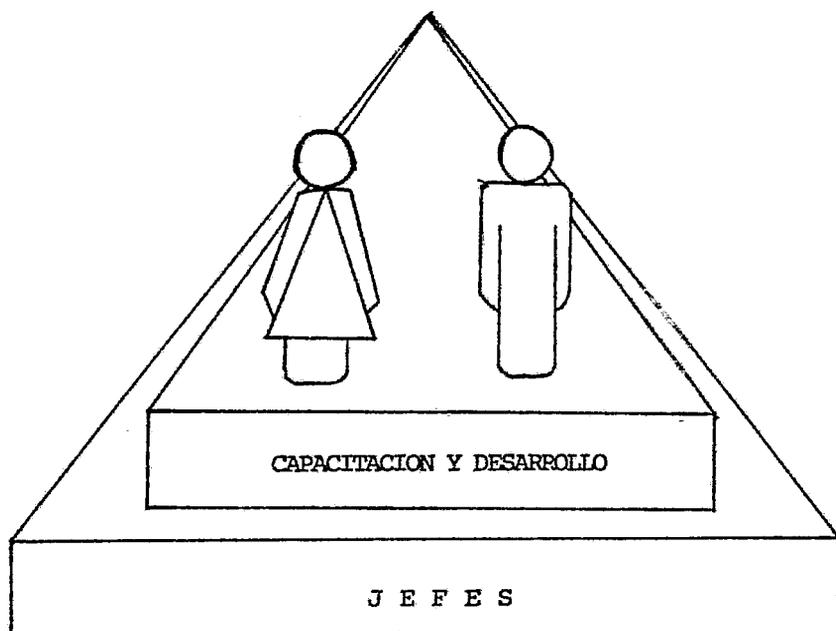
6.8. Las áreas usuarias deberán proporcionar la información relativa a los programas de capacitación y desarrollo que les sea solicitada por el Departamento de Capacitación para Oficinas Centrales.



6.9 Los programas de capacitación y desarrollo son de responsabilidad compartida por todo el personal del universo de acción.



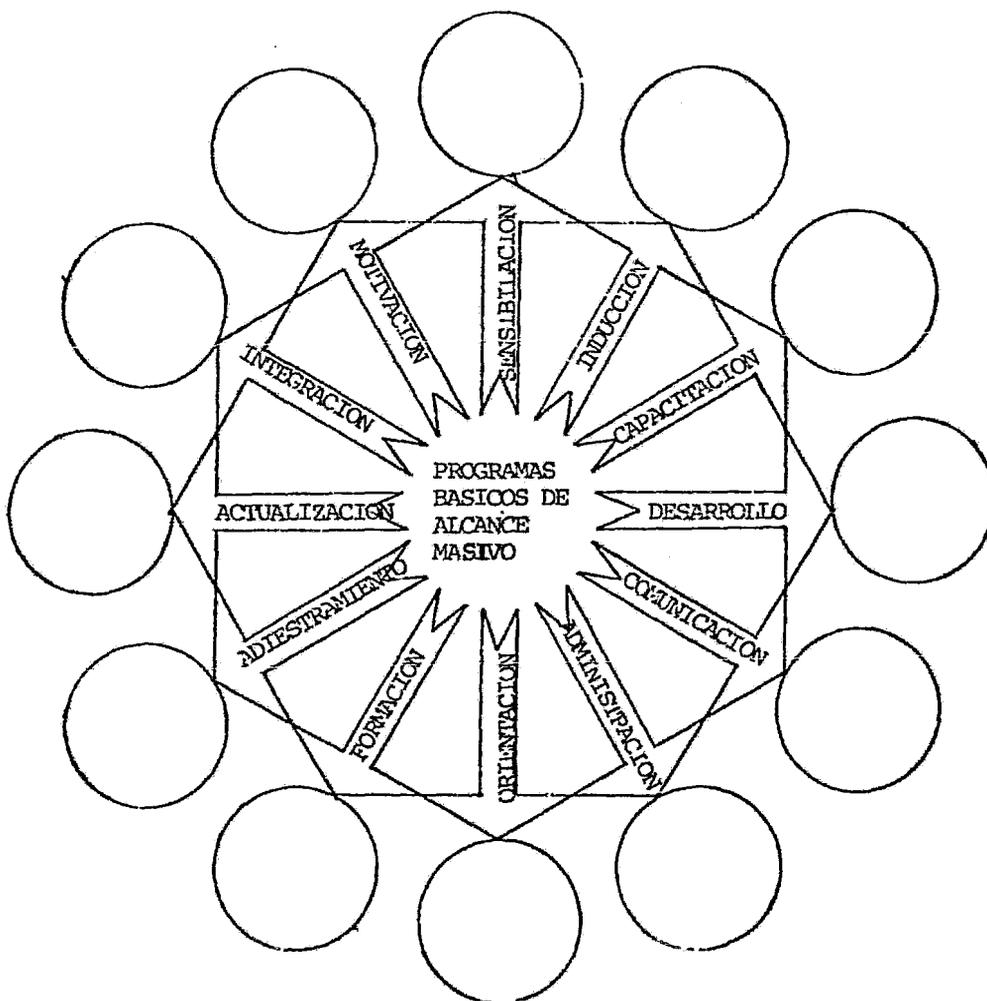
6.10 Los programas de capacitación y desarrollo deberán tener en cuenta las prioridades de la Institución y de las áreas usuarias, así como las necesidades individuales y laborales de los trabajadores.

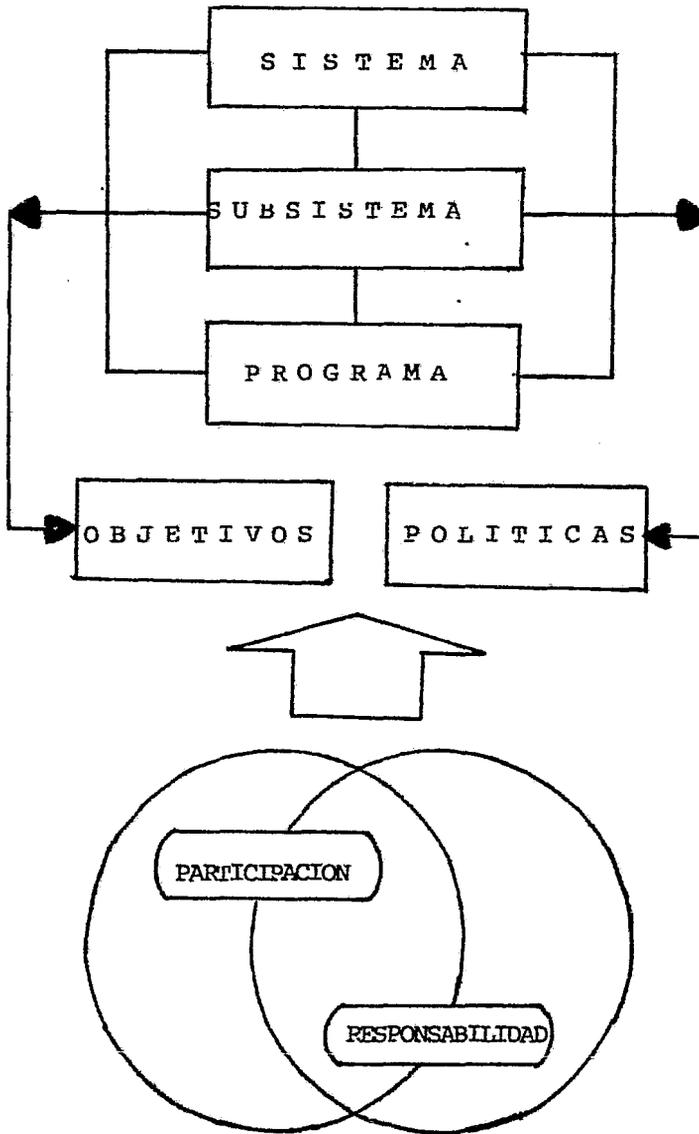


6.11 Los jefes son responsables directos de la capacitación y el desarrollo de sus subalternos.

7.1 Aplicar programas básicos de alcances masivos cuya eficacia este comprobada.

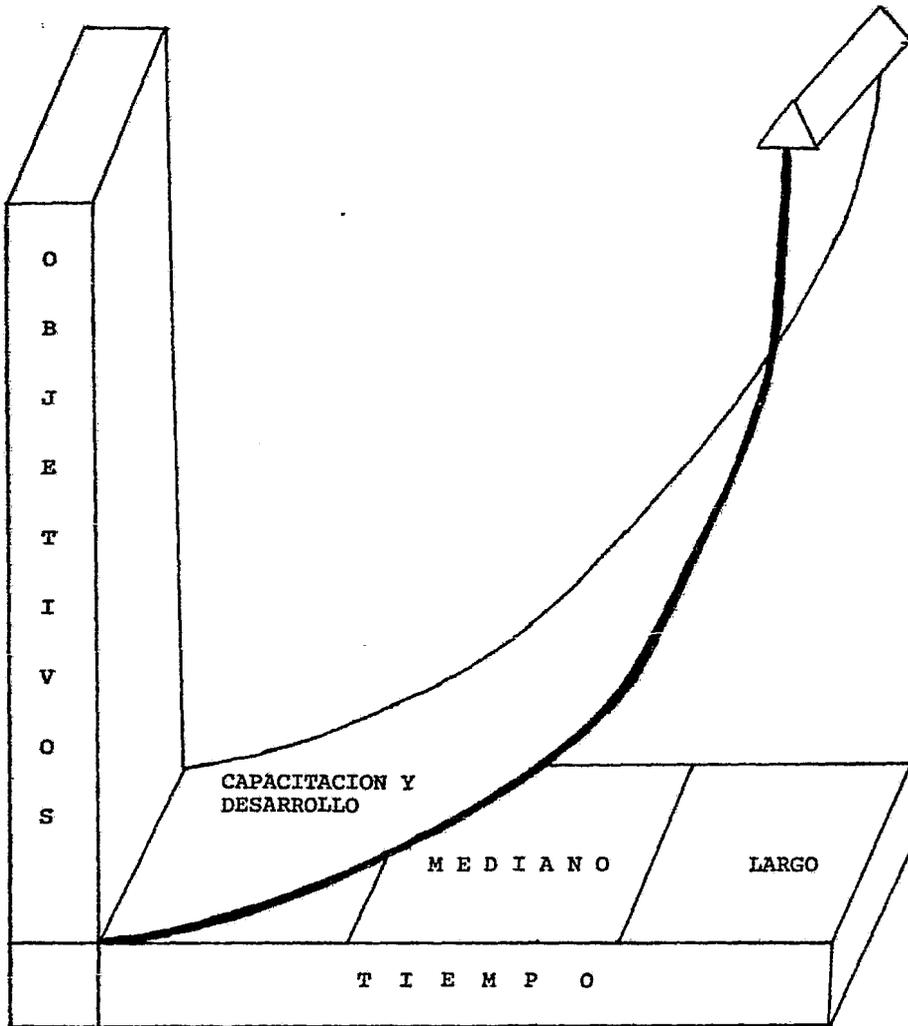
7.2 Aplicar otros programas específicos, derivados de las necesidades que sean identificadas en las usuarias.



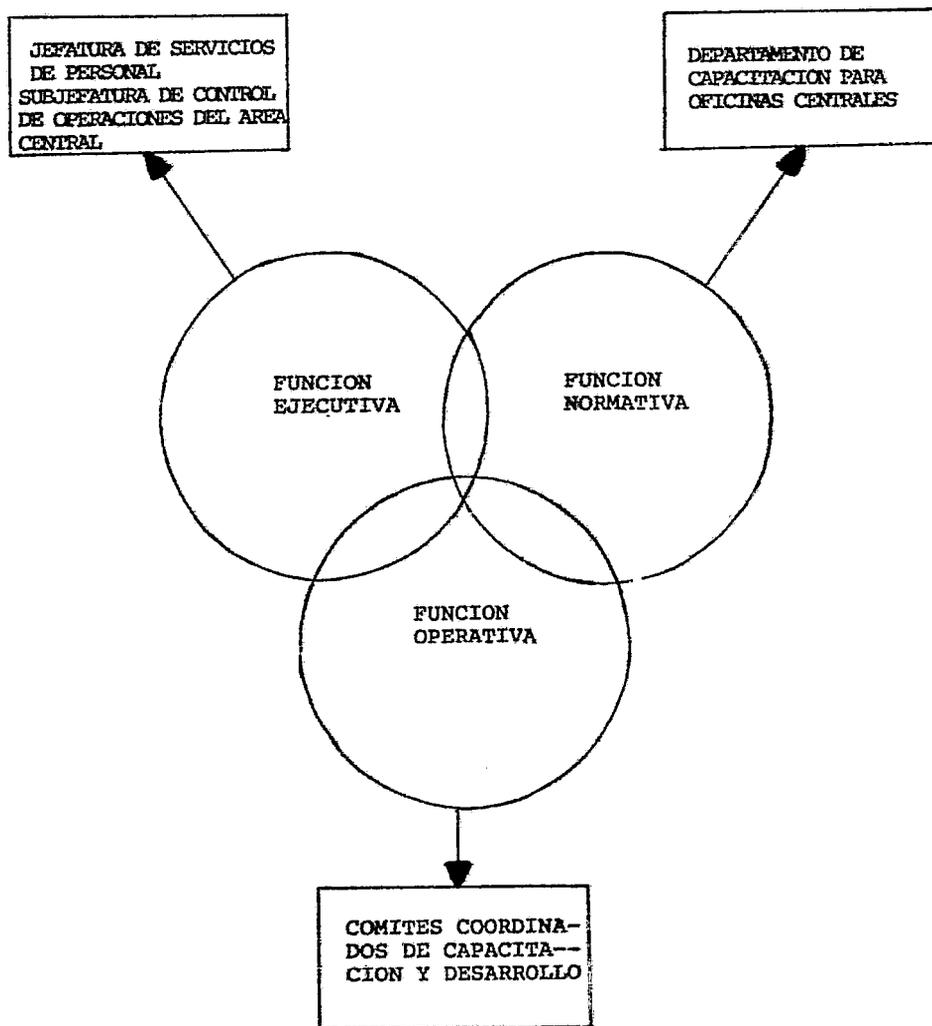


9.1. Las formas o modelos de organización deben corresponder a los objetivos y políticas de un programa, un sistema o subsistema administrativo.

El SiCaDe tiene como principio rector la responsabilidad compartida del Depto. de Capacitación para Oficinas Centrales y las Areas usuarias.

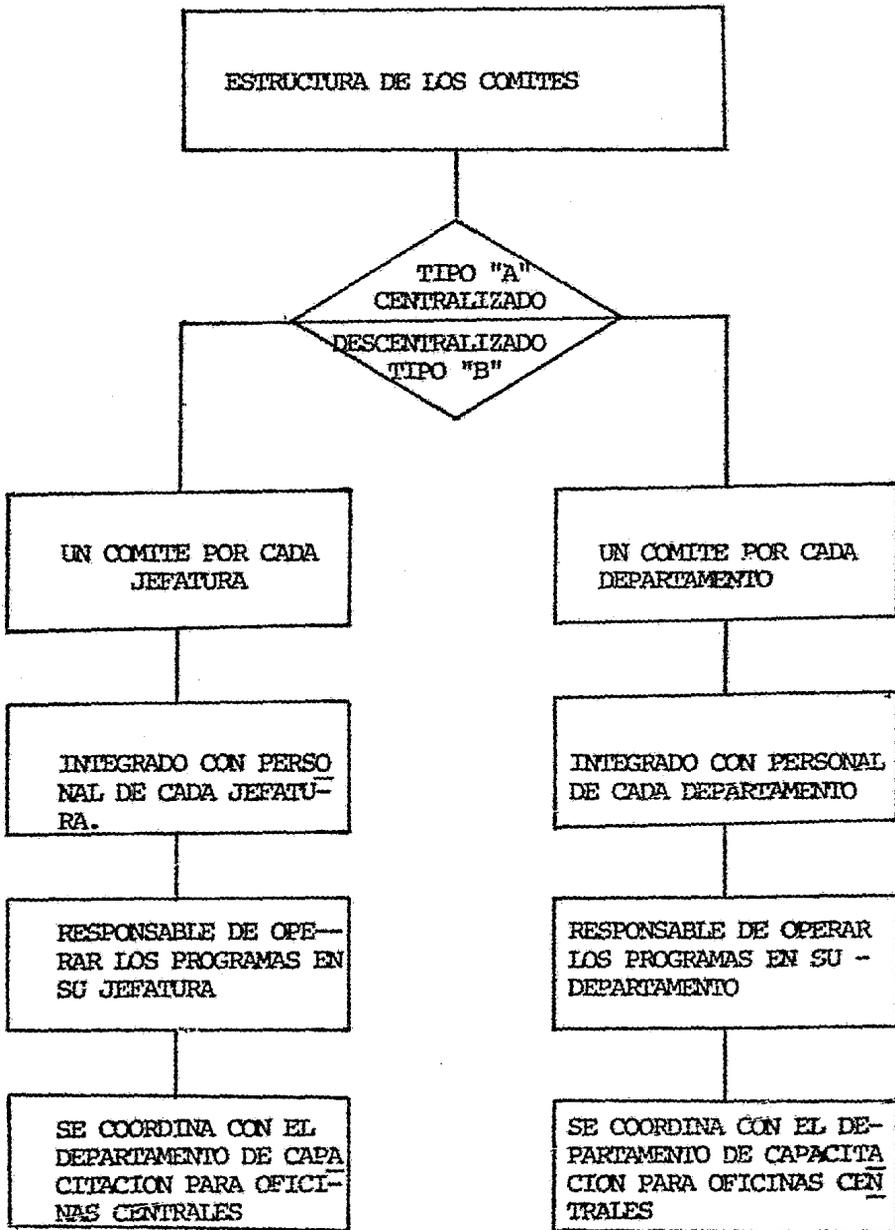


9.2 En este sistema se propone que la operación de los programas de capacitación y desarrollo se asigne como función a las áreas usuarias, para que sean éstas las encargadas de satisfacer las necesidades en la materia de sus propios recursos humanos.

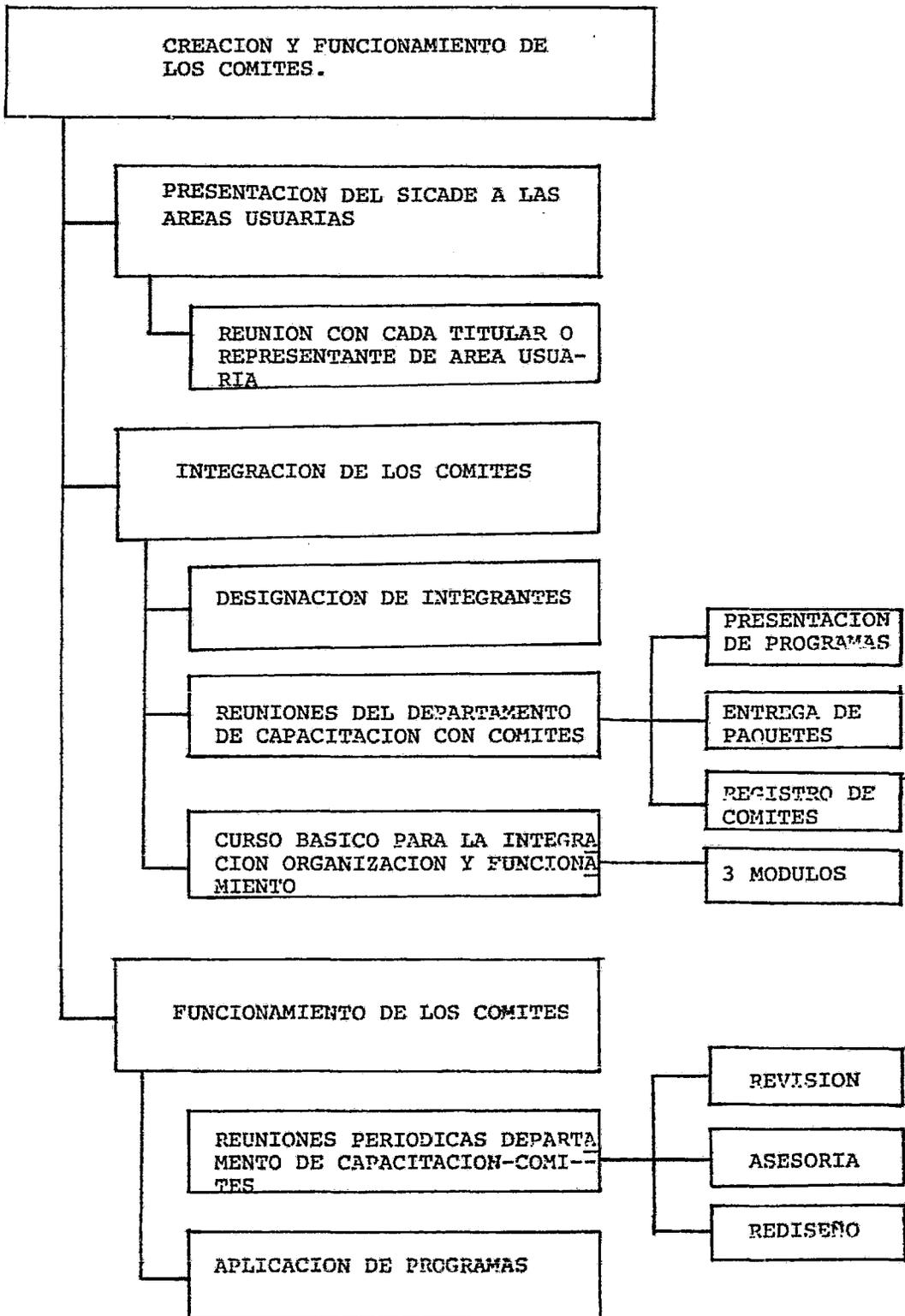


9.3 Se propone como modelo de organización los Comités Coordinados de Capacitación con la siguiente relación orgánica y funcional:

- A la Jefatura de Servicios de Personal y Subjefatura de Control de operaciones del Area Central, corresponden las funciones ejecutivas de la capacitación y el desarrollo de personal.
- Al Departamento de Capacitación y Desarrollo para Oficinas Centrales corresponden las funciones normativas.
- A los Comités Coordinados de Capacitación y Desarrollo, corresponden las funciones operativas.



10.- Estructura de los Comités coordinados de Capacitación.



10.1 El número de comités y la de sus integrantes, que se formen en cada una de las Jefaturas de las áreas usuarias, dependerá de la disponibilidad de persona, presupuestos, cargas de trabajo y universo potencial de capacitados de las dependencias.

En términos generales se puede optar por dos tipos de organización de los comités en cada Jefatura:

Modelo Centralizado.

En cada Jefatura se forma un solo Comité, con el cual se -- coordina el Depto. de Capacitación para Oficinas Centrales.

Modelo Descentralizado.

En cada Jefatura se forman tantos comités como departamentos existan, el Depto. de Capacitación para Oficinas Centrales - se coordina con cada Comité o con la representación general de dichos Comités.

11.- Creación y funcionamiento de los comités.

11.- Para la creación de los Comités se procederá a hacer la presentación del SiCaDe en las áreas usuarias, siendo estas últimas las que designe a los integrantes de cada Comité, de - acuerdo a las alternativas de estructura. El Depto. de Capacitación para Oficinas Centrales se reunirá con cada Comité para efectos de representación de programas, entrega de paquetes didáctico y registro de Comités.

El siguiente paso consistirá en la organización e impartición de un curso teórico-práctico para los integrantes de cada Comité, con el fin de habilitarlos en la aplicación de los programas de capacitación y desarrollo. Dicho curso comprende 3-

módulos.

- El primer módulo es de carácter introductorio al SiCaDe.
- El segundo módulo es de formación y comprende aspectos - relacionados a la Psicología y Sociología del Trabajo; - técnicas de comunicación administrativa, laboral, social e interpersonal; técnicas de investigación social, documental y estadística aplicada.
- El tercer módulo es de formación y entrenamiento sobre - técnicas y métodos de capacitación y desarrollo; manejo de grupos y de aparatos audiovisuales; diseño de programas y material didáctico; sistemas de planeación, aplicación, evaluación y control de programas.

Por último, para el funcionamiento de los Comités, el Depto. de Capacitación para Oficinas Centrales se reunirá periódicamente con cada uno de ellos para efectos de asesoría, apoyo, valoración de los resultados obtenidos en los programas aplicados, retroalimentación y diseño de nuevos programas de capacitación y desarrollo.

CONCLUSIONES

Sólo determinando las necesidades de capacitación y adiestramiento se pueden elaborar planes y programas adecuados para satisfacer dichas necesidades. Una manera de partir hacia la solución, es averiguar en quién se debe centrar la atención para que el programa - así elaborado resulte viable.

Es el trabajador, el directamente beneficiado con la capacitación, ya que lógicamente es él, el que tiene la necesidad de aprender, y partiendo de que el trabajador es un adulto, su aprendizaje será - distinto al del adolescente ó al niño, que aprenden para una aplicación más bien mediata o a largo plazo de los conocimientos adquiridos, el adulto tendrá necesidad de que se le capacite para una - aplicación inmediata.

La educación del niño y el adolescente, tradicionalmente esta orientada a cubrir áreas de conocimiento y la del adulto requiere que - esté dirigida hacia la resolución de problemas, concretos, específicos, acordes con la realidad en la cual vive inmerso, buscando que se autodesarrolle, aprenda a aprender y alcance su plena madurez.

Teniendo en cuenta que el marco de experiencias del adulto es considerablemente más amplio que el del niño, el querer aplicar los métodos que son empleados en la pedagogía tradicional, puede llevarnos al fracaso, por lo que hay que aplicar la andragogía, una tecnología adecuada para que los adultos aprendan.

El adulto se siente motivado a aprender en la medida en que descubre una meta personal, concreta, que el aprendizaje le ayude a alcanzar, invirtiendo su energía y su tiempo en usar los recursos dis

ponibles para ello.

De ahí que la definición de objetivos de un programa de capacitación o adiestramiento sea tan importante. Los objetivos son algo más que una dirección para el instructor pues deben ser claros, -apetecibles y alcanzables para el trabajador.

Además de que nos permitirán servir de medida a la hora de evaluar los resultados del programa.

El primer paso de todo plan o programa es capital: fijar objetivos. El plan general de capacitación y adiestramiento para cada empresa debiera caracterizarse por su unidad y por involucrar la satisfacción tanto de los objetivos de la propia empresa como de los trabajadores que buscan su realización dentro de ella, orientado y enmarcado en un saludable proceso de desarrollo organizacional. Un desarrollo que propicie la adaptación continua y con éxito de trabajadores y empresa al cambio tecnológico, económico, social y cultural que opera en su medio ambiente.

Un desarrollo que se fundamente en la participación desde la planeación hasta la evaluación pasando por la implementación.

Un plan bien conjuntado permitirá que los recursos que destinemos a realizarlo sean una inversión por el aumento de productividad que se obtendrá. Por el contrario, esfuerzos aislados a través de programas inconexos serán más probablemente gastos infructuosos. Una capacitación o un adiestramiento mal planeado y adiestrado, un lanzarse desordenadamente a cumplir la ley sólo por cumplirla, puede llegar a ser costoso y frustrante para empresa y trabajadores.

En pocas palabras, las características del plan deben ser: unidad, continuidad, flexibilidad, objetividad, realismo, precisión y claridad.

El plan general abarcará todos los programas de capacitación y -- adiestramiento que se requieran para satisfacer las necesidades -- identificadas. La Ley Federal del Trabajo señala que el máximo en tiempo que debe comprender el plan es cuatro años. Asimismo indica que debe comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa, precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; señalar al procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría, especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; aquellos otros criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Cada programa que forme parte del plan requerirá a su vez de objetivos generales y objetivos específicos para cada unidad o módulo de enseñanza-aprendizaje.

Las unidades o módulos se determinan con base en un esquema del contenido o temario a enseñar, buscando una secuencia que facilite la comprensión y el aprendizaje.

Para la selección del método o métodos de enseñanza aplicables en cada unidad, convendrá revisar si la finalidad es capacitación y adiestramiento.

Por el momento sólo cabe enfatizar que normalmente los adultos prefieren aprender por métodos activos y tienden a poner más atención y a asimilar mejor en la medida que el ambiente creado para el proceso de enseñar-aprender propicie su involucración en el diseño y conducción de las actividades de aprendizaje, y en el análisis y -evaluación de las experiencias en relación a los objetivos previs--tos.

Siempre debe tenerse presente que los adultos quieren ver qué beneficios obtendrán del programa para el mejor desempeño de su traba-jo.

Los motiva el deseo de desarrollar nuevas habilidades administrativas o técnicas y cada sesión o etapa del programa debe responder a esa aspiración. Buscan algo útil más de aprender con práctica -- que con demasiada teoría. Esto sin olvidar el factor repaso de lo aprendido. La experiencia educacional apunta que si no participan activamente en el aprendizaje, en un año habrán olvidado el cincuenta por ciento de lo aprendido pasivamente y el ochenta por ciento a los dos años.

¿Basta un buen programa con objetivos y contenido interesante para alcanzar el éxito? Generalmente no, es necesario contar también con un instructor capaz.

La elección del instructor deberá ser acorde a la índole de la ma-teria y de los alumnos. No hay que olvidar que, como en el deporte, no siempre el mejor jugador será el mejor instructor. Se requieren ciertas características personales, vocación, un mínimo de conoci-mientos didácticos y desde luego un dominio del tema, para que los alumnos aprendan lo que deben según los objetivos del programa. El

ideal es involucrar al posible instructor desde el inicio del -- diseño del programa. Detectar buenos instructores dentro de ca da empresa es gran paso para asegurar el éxito de la capacitación o el adiestramiento, pues la principal ventaja de contar con ins- tructores internos es su conocimiento de la problemática de la em presa y del personal, y su consiguiente capacidad de adaptar un - programa a la realidad y a la cultura de la organización.

Otro paso importante en la planeación es diseñar el sistema ade- cuado al programa para evaluar los resultados de su aplicación. - Con pruebas objetivas podrá determinarse lo que aprendan o no y - lo que aprendan mal a fin de corregir errores o descubrir las la- gunas a eliminar.

Es una gran ventaja presentar las pruebas como motivadores y no - como medios de competencia o amenaza. Si se usan tests es con- veniente validarlos con dos grupos muestra, uno de gente entrena- da con el programa y otro de gente no entrenada. Otro método de evaluación puede ser la observación del proceso de aplicación de lo aprendido y otro la observación del resultado de la aplicación.

La evaluación final o global también servirá para hacer ajustes al programa pero más bien en su conjunto.

Cuando un programa sea diseñado para aplicarse a muchos grupos se- rá aconsejable probarlo antes de difundirlo en uno o más grupos pi loto según el caso para hacer cuanto antes las enmiendas o aplica- ciones que correspondan.

Cada programa deberá ser estudiado por la empresa también desde el punto de vista presupuestal. Para ello deberán considerarse cos-

tos de instructores, equipos y materiales, locales, comidas, cafés o refrescos para los descansos, hospedajes y transporte si fueran necesarios, propinas, impuestos e imprevistos.

Finalmente habrá que prever el seguimiento que daremos a cada programa para reforzar lo aprendido.

El conjunto de programas que integren el plan requerirá de una calendarización de actividades. Las prioridades nos las darán las urgencias de personal competente en cada especialidad y la disponibilidad de recursos y tiempo.

En Resumen:

- Reconocer en los participantes su calidad de adultos y sus características individuales.
- Determinar objetivos del plan.
- Dividir cada programa en unidades o módulos.
- Seleccionar el o los métodos de enseñanza-aprendizaje.
- Prever un sistema de evaluación.
- Escoger instructores.
- Especificar lugar, fecha, hora, materiales, equipos, presupuesto, etc.
- Señalar el sistema de seguimiento.
- La comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento aprobará planes y programas.
- La Secretaría del Trabajo, a su vez, aprobará o pedirá modificaciones.

BIBLIOGRAFIA:

- 1.- J.A.C. BROWN

Psicología Social en la Industria.
Edit. Fondo de Cultura economico.
- 2.- F.J.ROETHLISBERGER Y WILLIAM J. DICKSON

Management and the worker.
- 3.- SAUL W. GELLERMAN

Motivación y Productividad.
- 4.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Sexagésima Primera edición.
Editorial Porrúa Mex. 1978.
- 5.- ALBERTO TRUEBA URBINA, JORGE TRUEBA URBINA.

Nueva Ley Federal del Trabajo
Reformada.
34 edic. actualizada.Edit. Porrúa.
- 6.- SEGURO SOCIAL (Revista)

No.45 Dic.
- 7.- DR. IGNACIO MORONES PRIETO.

Tesis mexicana de Seguridad Social
I.M.S.S. 1970

Contrato colectivo de trabajo
I.M.S.S. S.N.T.S.S. 1977-1979
- 8.- LEY DEL SEGURO SOCIAL.

Edic. 1977.
- 9.- ALFONSO SILICEO.

Capacitación y Desarrollo de Perso
nal. Edit. Limusa.

10.- BENJAMIN S. BLOOM.

Taxonomy of Educational Objectives,
Handbook I Cognitive Domain
David McKay Company Inc.
New York.

11.- HARRIS-FLEISHMAN.

Human Relations training and the
stability of leadership patterns
J. Appl. Psychol.

12.- REGLAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

I.M.S.S. S.N.T.S.S.

13.- NORMAN R.F. MAIER

Psicología Industrial

Edit. Rialp.

14.- NORMAN R.F. MAIER.

Toma de decisiones en Grupo.
Edit. Trillas.

15.- NORMAN R.F. MAIER

Principios de Relaciones Humanas.
Edit. Omega.

16.- GUILLERMO MICHEL.

Aprende a Aprender.
Edit. Trillas.

17.- ROBERT DUBIN.

Las relaciones Humanas en la
Administración.
Edit. CECSA.

18.- JAMES G. MARCH.
HERBERT A. SIMON.

Teoría de la Organización
Edit. Ariel.

19.- KOLB, RUBIN Y Mc INTYRE.

Psicología de las Organizaciones
Laborales.
Edit. P.H.I.

20.- HARWOOD F. MERRIL.

Clásicos en Administración.
Edit. Limusa.

21.- MAURITZ LINDVALL.

Especificación de Objetivos de la
Educación.
Edit. Guajardo, S. A.

22.- AMADO R. DIAZ G.

Capacitación y Adiestramiento
Regimen Jurídico.

23.- LEON MANN

Elementos de Psicología Social.
Edit. Limusa.

24.- LOUIS A. ALLEN.

La Función Directiva como Profesión.
Edit. Mc Graw Hill.

25.- KEPNER AND TREGOE.

El Directivo Racional.
Edit. Mc. Graw Hill.