

28  
2-1984

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"

## Capacitación y Adiestramiento del Personal en una Unidad Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social

### T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N  
IRENE MARGARITA MERCADO CARBALLAR  
MIGUEL ANGEL RODRIGUEZ PACHECO

DIRECTOR DE TESIS:  
L. A. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

México, D. F.

1984



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.

# INDICE.

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

PAGS.

ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO  
DEL SEGURO SOCIAL.

5

1. ASPECTOS HISTORICOS RELACIONADOS  
CON LA SEGURIDAD SOCIAL.

6

2. GENERALIDADES Y ANTECEDENTES.

10

2.1 EN EL MUNDO.

2.2 EN MEXICO.

### CAPITULO II.

ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

30

1. ANTECEDENTES.

31

2. GENERALIDADES.

33

3. DEFINICIONES.

38

4. MARCO LEGAL.

41

<b>CAPITULO III.</b>	<b>PAGS.</b>
<b>PROCESO DE LA CAPACITACION</b>	<b>51</b>
<b>1. DETECCION DE NECESIDADES</b>	<b>54</b>
<b>2. TECNICAS PARA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION</b>	<b>55</b>
<b>3. DETERMINACION DE NECESIDADES</b>	<b>61</b>

<b>CAPITULO IV.</b>	
<b>SISTEMAS DE CAPACITACION EN UNA UNIDAD MEDICA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.</b>	<b>69</b>
<b>1. EDUCACION FORMAL AREA MEDICA Y PARAMEDICA.</b>	<b>70</b>
<b>2. CONFORMACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DELEGACION 5 VALLE DE MEXICO.</b>	<b>77</b>

## CAPITULO V.

	PAGS.
PROYECTO DE MODELO PARA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN UNA UNIDAD MEDICA.	81
1. CONCEPTUALIZACION	82
2. ESTRUCTURA PROPUESTA OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	91
3. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	105
BIBLIOGRAFIA.	108.

## PROBLEMA

Las autoridades institucionales, no otorgan actualmente ningún tipo de incentivo inmediato y en ocasiones tampoco mediano a los trabajadores que se capacitan dentro o fuera de la Institución; con recursos del trabajador o de ésta; ya que en la actualidad al no aprovechar de manera alguna al personal que se capacita y adiestra se esta dispendiando el más importante recurso con que cuenta la Institución: El humano y propiciado desinterés y apatía hacia la participación en cursos.

### HIPOTESIS.

Pensamos que en base al diagnóstico efectuado en la Unidad Médica (Hospital de Cardiología y Neumología del C.M.N.) donde proponemos la implementación de una Oficina de Capacitación y Adiestramiento dentro del Area del Departamento de Personal, se logrará una más adecuada solución a la grave situación que guarda al Instituto Mexicano del Seguro Social de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Pues siendo la capacitación una actividad ordenada y sistemática se romperá el círculo vicioso en que se encuentra actualmente; y se cumplirá cabalmente con el ordenamiento legal; y es más severán en forma más real los resultados en cada Unidad y área de servicio.

## INTRODUCCION.

Siendo la capacitación y adiestramiento en el trabajo, un aspecto de suma importancia tanto para las autoridades Institucionales como para los dirigentes gremiales dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social, toma singular importancia, dadas las situaciones actuales por las que atraviesa el país y a las cuales de ninguna manera puede sustraerse el Instituto Mexicano -- del Seguro Social. Consideramos como un aspecto prioritario el aprovechar integralmente al personal que actualmente presta sus servicios para la mencionada Institución.

Resalta de manera preponderante los cambios legales que se dieron en 1978 mediante los cuales se elevó el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento a rango constitucional; estipulado en la Ley Federal del Trabajo.

Como parte del estudio pretendemos mostrar una semblanza de lo que es y el lugar que corresponde dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social, la capacitación a sus trabajadores.

Considerando que toda organización por pequeña, mediana o grande que ésta sea no podrá alcanzar un éxito, si no es dirigida de manera eficiente y eficaz, ya que gran parte de la consecución de los objetivos económicos, sociales y de servicio descansan -- precisamente en la capacidad y en la habilidad de su personal.

Los Licenciados en Administración que trabajen ahí tienen el deber no sólo de comprender la situación de la organización, sino también la de fomentar en todo momento la capacitación y adiestramiento del personal a nuestro cargo, a fin de incrementar -- los índices de eficiencia, y de eficacia en la operación y la -- productividad de todos los recursos con que cuenta toda organi- zación como participante en el desarrollo socio-cultural, econó- mico y político de México.

Es de todos conocido que la población a la que el Instituto Me- xicano del Seguro Social debe brindar atención se mantiene en -- crecimiento, lo que hace que por razón natural, crezca la nece- sidad de administrar de una -- mejor manera los recursos; es ahí -- donde la capacitación y adiestramiento del personal, toma una -- importancia capital, para mantener y cumplir cada vez de una me- jor manera con los objetivos Institucionales.

Por lo mencionado anteriormente y considerando como aspecto de -- gran relevancia la capacitación y adiestramiento del personal esperamos que este escrito clarifique el concepto que tienen -- los encargados de la Administración sobre capacitar y adiestrar al personal que integra al Instituto Mexicano del Seguro Social.

**CAPITULO I.**

**ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.**

## 1. ASPECTOS HISTÓRICOS RELACIONADOS CON EL TEMA DE SEGURIDAD -- SOCIAL.

Desde que el hombre hizo su aparición en el mundo tuvo que enfrentarse a gran número de necesidades, y consecuentemente a dar una solución a las mismas.

Sin embargo, dados sus conocimientos, solo pudo resolver en esa época sus necesidades primarias, tales como: Comida, vestido, habitación, etc.

El tiempo de que disponía para buscar los satisfactores era limitado, debido a que a esas necesidades dedicaba la totalidad de su tiempo para su satisfacción.

Por ende el hombre se dá cuenta que existían otros seres semejantes a él y que realizan idénticas actividades; piensa - que unidos y dividiéndose el trabajo, ocuparán menos tiempo - y lo harán mejor; conoce que unos por su edad y sexo, tienen mayor facilidad que otros para cierto tipo de trabajo, y que ésto los hará producir más y mejor.

Y así sucede, cuando se logra la división de actividades les queda tiempo libre, que ocupan en pensar y en descubrir nuevos aspectos que se relacionan con sus actividades.

Por este rumbo, y merced a la división del trabajo el hombre progresa día a día e inventa cosas que le permiten gozar de artículos y crear a su vez más necesidades.

El hombre en el transcurso de su proceso evolutivo, llega a grandes descubrimientos, como la máquina de vapor, que cam--

bió sustancialmente la forma de producción artesanal e industrial o fabril.

Al cambiar las formas de producción, surgen nuevos problemas que ya el hombre confrontaba con anterioridad, pero que no se habían relacionado con el trabajo.

El trabajador piensa que es necesario unirse con los de su clase, para juntos buscar mejores condiciones de vida, o mejores sistemas de producción, para estar en posibilidades de hacer frente a las necesidades, que ya solo, no le era posible enfrentar.

Por otro lado el patrón en la fábrica observa que es necesario buscar la forma de proteger a sus trabajadores para no perder él, por falta de éstos cuando se enferman, invalidan o mueren; y el Estado, representante de la colectividad, piensa que es conveniente buscar una forma o sistema de protección para personas de escasos recursos para evitar fricciones y malestar social.

Así pues, el hombre busca diversos sistemas y tácticas que pone en marcha y, posteriormente, abandona buscando otras mejores; esto lo conduce a practicar:

- La caridad.
- La Mutualidad.
- El Seguro Privado.
- La Asistencia Social.
- El Seguro Social.

La caridad funcionó como forma de ayuda al hombre en sus --

necesidades particulares, pero no cumplió su cometido, porque no es fácil que toda la gente esté dispuesta a dar; además de que por otra parte no muchas personas estaban dispuestas a declararse indigentes o necesitados y, por otro lado, es difícil hacer coincidir, lo que una gente está dispuesta a dar con lo que otra necesita.

Al no dar el resultado esperado la caridad, se pensó en la mutualidad, para tal efecto se reunieron individuos que realizaban la misma actividad, y decidieron ayudarse mutuamente, formando un fondo común que sirviese para atender las necesidades individuales del grupo.

La idea era buena en principio, pero fracasó puesto que las necesidades individuales eran en mucho, mayores a los recursos que el grupo lograba reunir, además el total de necesidades recaía en él mismo con toda su intensidad.

Considerando que los sistemas utilizados no satisfacían las necesidades de las personas, algunas gentes decidieron vender protección a través de seguros privados.

La idea resultó buena, ya que se protegía riesgos específicos y todos los que se aseguraban contra un riesgo, pagaban una cantidad que servía para atender al que lo sufría; sin embargo, este sistema tenía un gran defecto, aquel que no contaba con dinero suficiente para pagar su protección, no la tenía.

Además; quienes vendían la protección obtenían ganancias que les enriquecían directamente, sin que estas ganancias regresaran como beneficio a la colectividad.

Como los seguros privados no cumplieron con la finalidad de atender a la población necesitada, se pensó en otro sistema denominado Asistencia Social.

El Estado pensó que toda la población económicamente activa podría contribuir a resolver las necesidades a través de un sistema impositivo, formando un fondo común llamado Hacienda Pública y con estos fondos entre otros se iban a elaborar -- programas de beneficio social, que disfrutaría toda la población.

La idea no prosperó gran cosa, fundamentalmente, porque los sistemas impositivos, son pobres y porque el Estado cambiaba sus objetivos de acuerdo a los vaivenes de la política y con esto no se lograba satisfacer ni proteger adecuadamente a la población; además, la población no exigía ya que no percibía sus derechos.

Para evitar al respecto cambios de pensamiento y precisar de rechos y obligaciones, se dictó una Ley del Seguro Social.

Por esa Ley la población activa dividida en sectores, cotiza de acuerdo con su salario y contribuye para proteger contra ciertos riesgos a los necesitados, mediante un programa de - prestaciones.

## 2. GENERALIDADES Y ANTECEDENTES.

### 2.1 EN EL MUNDO.

La Historia del Seguro Social se inició en Alemania, en la segunda mitad del siglo pasado. Fué Bismarck, el canciller de hierro, quién lo implantó por primera vez en el mundo en forma obligatoria de asistencia para los factores humanos de la producción.

"La aparición cronológica del regimen de Seguridad Social en el mundo, se condensa en los siguientes renglones:

PAISES.	AÑOS.
Alemania	1883
Checoslovaquia	1888
Hungría	1891
Suecia	1891
Bélgica	1894
Finlandia	1897
España	1900
Luxemburgo	1901
Gran Bretaña e Irlanda del Norte	1906
Noruega	1909
Irlanda (Estado Libre)	1911
Latnia	1911
Suiza	1911
Unión de Repúblicas Soviéticas	1911
Lituania	1912
Rumania	1912
Países Bajos (Holanda)	1913

Brasil	1916
Bulgaria	1918
Italia	1919
Portugal	1919
Uruguay	1919
Dinamarca	1921
Grecia	1922
Japón	1922
Yugoslavia	1922
Chile	1924
Francia	1924
Ecuador	1935
Estados Unidos de Norte América	1935
Perú	1936
Cuba	1937
Nueva Zelandia	1938
Unión Sud-Africa	1938
Bolivia	1940
Costa Rica	1941
Panamá	1941
Canadá	1942
Venezuela	1942
Argentina	1943
México	1943
Paraguay	1943
Guatemala	1947
(*) <sup>1</sup>	

(\*)<sup>1</sup>

Datos del Compendio Inseguridad Social, Seguridad Social y los medios de lograrlo p.p. 146,147,148. Autor Lic. Adolfo Desentis; Lic. Alvaro Pascual Leone y -- otros.

Los países que han tenido mayor éxito en su régimen de Seguridad Social han sido: ALEMANIA, HUNGRÍA, GRECIA, YUGOSLAVIA, INGLATERRA y RUSIA."

Todos los países enlistados tienen sistemas diferentes de organización y financiamiento y es México el único país que instaló los siete tipos de Seguro Social al mismo tiempo y - estos son:

- Seguro de Riesgo de Trabajo.
- Seguro de Enfermedades y Maternidad.
- Seguro de Invalidez.
- Seguro de Vejez.
- Seguro de Cesantía en Edad Avanzada.
- Seguro de Muerte.
- Seguro de Guarderías para Hijos de Aseguradas.

## 2.2 EN MEXICO.

El primer Jefe de la Revolución Constitucionalista, Venustiano Carranza, expidió el 12 de Diciembre de 1912 el Plan de Guadalupe cuyo artículo segundo prescribía que se expedirían y pondrían en vigor todas las leyes, disposiciones y medidas encaminadas a dar satisfacción a las necesidades económicas, sociales y políticas del país efectuando reformas que la opinión pública demandaba como indispensables para establecer un régimen de igualdad entre todos los mexicanos. Aparece, como se ve, el viejo tema de la igualdad, sostén de la libertad, inspiración y supuesto necesario de toda democracia digna de este nombre. Y para que no fuese una promesa vana, -- una mera estrategia política y revolucionaria, se proponía que las nuevas reglas se implantarían durante el propio período de la contienda.

Pasada la contienda constitucionalista se dictó la Constitución de Querétaro, elevándose al rango de derecho constitucional las normas que regulan el trabajo y el ideal de Seguridad Social, en el artículo 123: pero aún antes de promulgarse la Constitución de 1917, que en su mencionado artículo 123 Fracción XXIX, prevenía un sistema de Seguros Sociales potestativos, en el Estado de Yucatán se dictaba una Ley del Trabajo en 1915 en cuyo artículo 135, se ordenaba que el Gobierno fomentará una asociación mutualista, en la que fueran asegurados los trabajadores contra los riesgos de vejez y muerte.

El ejemplo no quedó en el vacío, el 1919 se formuló un proyecto de Ley del Trabajo para el Distrito y Territorios Federales, que proponía la creación de cajas de ahorros para --

prestar ayuda a los trabajadores desempleados, integrándose - el fondo con la aportación por los obreros del cinco por ciento de sus salarios y la patronal del cincuenta por ciento de - la cantidad correspondiente a los asalariados por concepto de utilidades en las empresas, con ajuste a la fracción VI del - Código del Trabajo del Estado de Puebla, se estableció que - los patrones podían sustituir el pago de las indemnizaciones - por riesgos profesionales, por seguros contratados a sociedades legalmente constituidas y aceptados por la sección del - Trabajo y Previsión Social; análoga disposición se encontraba en el Código Laboral del Estado de Campeche de 1924, en su artículo 290. (Aún persiste este sistema en Instituciones de -- Crédito).

Las Leyes del Trabajo de Tamaulipas de 1925 y de Veracruz del mismo año, establecieron una modalidad del Seguro Voluntario; los patrones podían sufragar sus obligaciones en los casos de enfermedad o accidentes profesionales de los trabajadores, - con un seguro contratado a su costa a sociedades con suficientes garantías, aprobados por los gobiernos de estos Estados, - bien entendidos que los patrones que optaren por asegurar a - sus operarios, no podían dejar de pagar las primas correspondientes sin causa justificada: cuando los patrones suspendían el pago, tanto los trabajadores asegurados como las compañías aseguradoras tenían acción para compelerles a cumplir la obligación de pago, mediante juicio sumario seguido ante la Junta Central de Conciliación y Arbitraje.

El mismo año de 1925, se elaboró otro proyecto de Ley Reglamentaria del artículo 123, en el que se determinaba que los - patrones tenían la obligación de garantizar la atención médica y el pago de indemnizaciones por accidente y enfermedades-

del trabajo que calculaban podían acontecer durante el año, depositando en la forma y lugares prefijados por el Poder Ejecutivo Federal, la cantidad que éste fijaba para cubrir los riesgos; también podía el patrón asegurarlos en empresas, ya privadas, o constituídas por él mismo y oficiales, previniendo, además, que cuando se instituyese un seguro oficial para accidentes y enfermedades profesionales, atención médica etc. estaría obligado a asegurar en él a todo el personal que estuviere a su servicio (Artículo 297).

De la misma manera, las Leyes laborales de los Estados de Aguascalientes y de Hidalgo de 1918, ambas prevenían la instauración de seguros, muy especialmente la de Hidalgo, en cuyo artículo 242 se decía. "Se declara de Utilidad Pública el Establecimiento de Instituciones, Corporaciones o Sociedades que tengan por objeto asegurar a los trabajadores contra los accidentes o enfermedades profesionales, y las autoridades deberán darles toda clase de facilidades para su organización y funcionamiento dentro de las leyes respectivas".  
(\*)<sup>2</sup>

Para concluir este somero recorrido de la orientación en materia de seguro asumida por las diversas Leyes del Trabajo, recordaremos que la iniciativa del Código Laboral sometido al Congreso de la Unión por el Presidente Portes Gil, el cual prevenía el seguro voluntario al decir, en su artículo 368, que los patrones podrían sustituir las obligaciones referentes a los riesgos de carácter profesional mediante el seguro hecho a su costa en beneficio del trabajador, en alguna de -

(\*)<sup>2</sup> Ley Laboral del Estado de Hidalgo 1918 p.p. 122.

las sociedades debidamente autorizadas y que funcionaran con forme a las Leyes.

Era clara y evidente la tendencia al Seguro Social, pero todavía nos movíamos dentro del área del seguro privado. La tía ya la preocupación de prevenir la insolvencia económica del patrón y garantizar el pago de las indemnizaciones legales en los casos de riesgos profesionales, más no se aplicaba la fórmula técnicamente única, la que ofrecía el Seguro Social obligatorio.

Paralelamente se organizaban por la Federación Sistemas de Seguros para los trabajadores y los empleados a su servicio, el Seguro de Empleados Públicos era el más precoz en la gran mayoría de los países. En 1925 se expidió la Ley General de Pensiones Civiles de Retiro, aún vigente en algunas reformas. De acuerdo con ellas los funcionarios y empleados de la Federación, del Departamento de Distrito Federal y de los Gobiernos de los Territorios Federales (\*)<sup>3</sup> tienen derecho a pensión, cuando alcancen la edad de cincuenta y cinco años, o cuando se inhabiliten para el trabajo; también ostentan derecho a pensión los deudos. Se integra el fondo que cubre estas obligaciones diferidas, principalmente mediante el descuento forzoso sobre los sueldos de los empleados.

Por otro lado el decreto del 13 de noviembre de 1928, estableció el Seguro Federal del Maestro, que ordenaba la constitución de una mutualidad con el fin de auxiliar a los deudos de los maestros asociados que fallecieran.

(\*)<sup>3</sup> Se menciona como antecedente histórico nacional.

El primer intento de implantar el Seguro Social en México, - lo realizó en 1921, el General Alvaro Obregón, Presidente de la República, enviando al Congreso Federal un proyecto de -- Ley al respecto.

En la exposición de materias se declaraba certeramente que - las desgracias que obligarían a las clases trabajadoras, no- tenían su origen en la falta de leyes, sino en las difuculta- des para su aplicación, hechos optativos que convertían a -- los derechos legales en simples derechos teóricos, porque de- jaban a los trabajadores la tarea de exigir su cumplimiento- y la realización debía desarrollarse dentro de una legisla- ción complicada, costosa y tardía. Estas afirmaciones veni- das precisamente al justificar una tentativa de instauración del Seguro Social, estaban prohiendo la demora en dar cum- -- plimiento a la fracción XXIX del artículo 123 de la Constitu- ción, e insinuando las dificultades de todo orden que se ha- bían ido presentando, fundamentalmente de tipo económico, - con las naturales repercusiones políticas.

Sin embargo existía inseguridad en el apoyo que se pudiera - brindar por parte de los empresarios ya que la situación eco- nómica era precaria por lo que se afectó el desarrollo a es- ta indicación, hemos de decir que en lo referente al Seguro- Social, éste ha retardado en todos los países su implanta- -- ción, a pesar de su eficacia y su justicia, el elemento de - pacificación de la sociedad, que los rectores del Estado no- sintieron a tiempo; para romper la resistencia más o menos - activa de los empresarios; no quisieron asumir lo que creye- ron una perturbación pasajera de la economía del país, sobre todo que prematuramente se trataba de imponer un sistema de- Seguros Sociales tan beneficios y obligatorio. Por otro lado,

los empresarios sentían con gran intensidad la repugnancia - de asumir cargas que gravitaran sobre los costos de producción por la misma influencia. Afortunadamente la situación - fué variando y tanto los gobernantes, como los patrones comprendían en todos sus aspectos el problema y su concepción - variaba totalmente.

No contradecía de manera esencial el liberalismo económico - la intervención del Estado para la implantación del Seguro - Social ya que hemos de repetir que este sistema pretendía ga rantizar la igualdad y por lo tanto la libertad civil.

La evolución del Seguro Social en México, iba madurando la - conciencia del país, sobre estos problemas, y se advertía ya, que el seguro voluntario no lo resolvería cabalmente. En - 1929 fué modificada la fracción XXIX constitucional, quedandredactada como sigue: "Se considera de utilidad pública la - expedición de la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá - los seguros de invalidez, vejez, de cesación involuntaria - del trabajo, de enfermedad y accidentes y otros fines análogos " (\*)<sup>4</sup>

A este respecto el Tratadista Mexicano del Derecho del Trabajo el Dr. Mario de la Cueva ha escrito que el inciso reformado difiere mucho del original, ya que este se refería a un - seguro potestativo y aquél es el vigente, permite al legislador establecer el Seguro Social con carácter obligatorio lo - que constituía sin lugar a dudas un considerable progreso en materia de seguridad social.

(\*)<sup>4</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1936, p.p. 87 .

Las fuerzas sociales se agitaban en torno al problema y los estudiosos se lanzaron a la búsqueda de fórmulas cada vez -- más comprensivas y perfectas. Así en el proyecto de Ley del Trabajo y Previsión Social, que se redactara como consecuencia del Primer Congreso de Derecho Industrial celebrado en - 1934, se daban bases precisas.

1. Servicio Federal Descentralizado, a cargo de una personalidad jurídica que se denominaría Instituto de Previsión Social, regido por las representaciones del Estado, de patrones y de trabajadores.

2. Los recursos deberían integrarse con las aportaciones - del Estado, de los patrones y de los trabajadores, en la proporción establecida en la Ley.

3. Las prestaciones serían en dinero (subsidios temporales, - pensiones y excepcionalmente indemnizaciones globales) y en especie (asistencia médica, farmacéutica, dotación de aparatos ortopédicos y reeducación profesional).

En 1934, el entonces Presidente de la República, General Lázaro Cárdenas, turnó al Congreso de la Unión otro proyecto - de Seguro Social que preveía el cubrimiento de los riesgos - de enfermedad y maternidad, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, vejez e invalidez, y desocupación involuntaria. También se preveía la descentralización del servicio de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, en cuya administración estarían representados los patrones y los trabajadadores, ya que éstos, conjuntamente con la aportación del - Estado mismo, cubrirían económicamente los servicios y prestaciones.

Todos estos intentos aparentemente fallidos, no se postraron del todo. Fueron afinándose, mejorando como se ve, la orientación; prefigurando el organismo futuro que había de prestar el seguro y más aún si requiere, preparando el clima propicio para su implantación, así como, educando a los sectores interesados para la reforma y el gran adelanto que habría de significar.

Mientras se podía llegar a cumplir el mandamiento constitucional dictándose una Ley del Seguro Social, las leyes de trabajo y el mismo precepto constitucional 123 en general, que imponían prestaciones para los trabajadores, que venían a ser, como es lógico suponer, meros paliativos contra los males provenientes de la inseguridad social.

La Ley Federal del Trabajo, vigente desde el primero de Enero de 1935, reglamentaria del artículo 123 de la Constitución, contiene innumerables preceptos de este tipo, aparte de que globalmente se puede afirmar que toda legislación laboral es genuinamente de protección.

Al tomar posesión de la Presidencia de la República, el General Avila Camacho, se solemnizó el compromiso que significara la fracción XXIX del artículo 123, al decir:

" Toda conciencia libre de perjuicio que reflexione en que un país no debe realizar grandes y nobles aspiraciones sin haber elevado a las masas a la dignidad de sus derechos, a la conclusión de que la Revolución Mexicana, ha sido un movimiento social guiado por la justicia histórica, que ha logrado conquistar para el pueblo, una por una sus reivindicaciones esenciales". " Cada época reclama una renovación de idea

les ... " El clamor de la República entera demandaba ahora la consolidación material y espiritual de nuestras conquistas sociales en una economía próspera y poderosa. Demandaba una era de construcción de vida abundante, de extensión económica. No olvidemos que nuestros ideales de justicia colectiva están muy lejos de haberse logrado; el desempleo y los bajos salarios que existen en nuestro país, reclaman las - - oportunidades de vivir dignamente" .... " Todos ellos asumen desde luego el propósito que yo desplegaré con todos mis esfuerzos de que un día próximo las leyes de seguridad social protejan a todos los mexicanos en las horas de adversidad, en la orfandad en la viudez de las mujeres, en la enfermedad, - en el desempleo, en la vejez, para sustituir este régimen secular que por la pobreza de la nación ha tenido que vivir." (\*)<sup>5</sup>.

Prestamente el Secretario del Trabajo y Previsión Social, - Lic. Ignacio García Téllez, creó en dicha Secretaría el Departamento de Seguros Sociales, con las atribuciones señaladas en el Artículo 39 del Reglamento del mencionado Organismo del poder Ejecutivo. " Estudio de Proyectos que se relacionaron con el establecimiento de Seguros Sociales sobre la vida, invalidez (cesación involuntaria del Trabajo, enfermedades y accidentes), de acuerdo con lo ordenado por la fracción XXIX del artículo 123 constitucional; recopilación de datos estadísticos e informaciones necesarias para el desarrollo de -- los trabajos antes indicados; y vigilancia del cumplimiento de las normas legales del Seguro Social (\*)<sup>6</sup>.

(\*)<sup>5</sup> Discurso de toma de posesión del Gral. Avila Camacho - p.p. 36.

(\*)<sup>6</sup> Memoria Institucional IMSS 1949 p.p. 294.

Se comenzó de inmediato la labor requiriendo para formular -- los cálculos actuariales necesarios, los servicios del prestigiado técnico Dr. Emilio Schoenbaum, formulándose por el Secretario del Trabajo y Previsión Social un anteproyecto de Ley, que fué estudiado por una comisión especial, creada por el Poder Ejecutivo Federal en decreto publicado en el Diario Oficial del 2 de junio de 1941.

Se integró y constituyó la comisión, en la que participaron -- técnicos y representantes de los diversos sectores sociales -- interesados y representantes del propio Gobierno Federal, bajo la Dirección del Titular de la Secretaría del Trabajo, Lic. -- García Téllez. Con ligeros variantes con respecto al anteproyecto, se formuló la iniciativa correspondiente que el Presidente de la República dirigió al Congreso, que fué aprobada, -- tras los trámites legales convirtiéndose en Ley, por decreto del 3 de Diciembre de 1942.

El Seguro Social Mexicano, se establece con carácter obligatorio, como servicio público nacional; creándole para vincular los bienes afectos al servicio, organizado, administrarlo y -- dirigirlo, una personalidad moral, como se había ya indicado -- en proyectos anteriores y convenios de las asambleas internacionales del trabajo "Instituto Mexicano del Seguro Social".

Esta Institución aparece cuando la sociedad se entiende como un todo armónico y cuando la idea de solidaridad priva sobre los intereses individuales y el egoísmo de los hombres.

Los sociólogos, los Juristas y Estadistas contemplaron la difícil situación de los trabajadores viejos y desvalidos y comprendieron que la grandeza de una nación no puede ser plena, --

en tanto los hombres, miren con temor hacia el futuro y vivan en la miseria y el desamparo sus últimos años.

Es el segundo plan sexenal, siendo Presidente de la República el Gral. Manuel Avila Camacho, cuando el primero de enero de 1944 surge el Instituto Mexicano del Seguro Social, como una Institución moderna al servicio de la clase trabajadora.

La Seguridad Social es el género, el Seguro Social la especie. La Seguridad Social sobre todos los aspectos integrantes de la vida del hombre, todos los elementos que lo amenazan en su vida normal. El Seguro Social sólo se refiere a la Administración de algunos aspectos de tan vasto campo; las enfermedades, la maternidad, los riesgos del trabajo, la invalidez, la cesantía en edad avanzada y la muerte. La Seguridad es el todo- el Seguro Social es sólo una parte.

La tendencia Social de nuestra época es llegar a través del Instituto Mexicano del Seguro Social a la cobertura de toda la Seguridad. Tan es así que ampliando su radio de acción ya abarca el problema de atención a solidario-habientes (pagan cuotas de acuerdo a su ingresos o bien con mano de obra); -- atención a marginados a través del COPLAMAR (\*<sup>7</sup>); abarca el problema de la educación del asegurado y/o esposa de asegurados ( a través de los Centros de Seguridad Social, y Bienestar Familiar); becas para hijos de asegurados, etc.

Por otra parte en 1944 el Instituto arrancó con 188 trabajado- dores y actualmente agrupa más de 215,000; también se inició-

(\*<sup>7</sup>) Comisión Para La Atención a Marginados creado por decre- to Presidencial, 1977 en forma tripartita.

con la población trabajadora urbana del Distrito Federal, - con aproximadamente 100,000 derechohabientes y hoy día agrupa a más de 40 millones de derechohabientes contando para -- ello con más de 1,200 Unidades directas de Servicio Médico - en el país.

Es a partir del año de 1965 en que el Seguro Social inicia - un crecimiento sostenido y al parejo del crecimiento nacio-- nal, por ello, la Reforma Administrativa puesta en marcha y - como finalidad prioritaria del anterior gobierno, persigue; - integrar estructuras y sistemas que permitan el mejor cumpli-- miento de los objetivos encomendados; aprovechar al máximo - las reservas humanas, materiales, técnicas y financieras con que se cuenta, e impulsar la coordinación, la participación el trabajo en equipo por política fundamental.

Si como ya vimos, la población a la que el Instituto debe - brindar atención crece, crece también la necesidad de admi-- nistrar mejor los recursos, no solo materiales, técnicos y - financieros, sino fundamentalmente los humanos. El Institu-- to requiere, pues un personal que cada vez tenga más claros - los objetivos institucionales, que en México persigue las Se-- guridad Social, personal anímica y técnicamente más capacita-- do y mejor dispuesto a servir a la población Derecho-habien-- te.

A continuación se insertan los siguientes cuadros con la po-- blación amparada en los años de 1974, 1977 y 1983, en donde - se muestra un real y acelerado crecimiento de la población - amparada por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

POBLACION AMPARADA POR EL I.M.S.S.  
EN EL AÑO DE 1974.

CIRCUNSCRIPCION	POBLACION AMPARADA
AGUASCALIENTES	81,487
BAJA CALIFORNIA NORTE	271,449 (*)
BAJA CALIFORNIA SUR	- - -
CAMPECHE	49,350
COAHUILA	427,091
COLIMA	44,040
CHIAPAS	80,834
CHIHUAHUA	293,324
DURANGO	137,309
GUANAJUATO	308,544
GUERRERO	122,158
HIDALGO	104,623
JALISCO	702,308
MEXICO TOLUCA	117,862
MICHOACAN	179,106
MORELOS	152,465
NAYARIT	42,208
NUEVO LEON	687,957
OAXACA	63,650
PUEBLA Y TLAXCALA	380,622
QUERETARO	87,367
SAN LUIS POTOSI	160,739
SINALOA	352,682
SONORA	322,295
TABASCO	45,627
TAMAULIPAS	324,361
VALLE DE MEXICO	4,877,001
VERACRUZ NORTE	286,806
VERACRUZ SUR	310,190
YUCATAN	109,988
ZACATECAS	43,110
QUINTANA ROO	- - -
T O T A L	11.166,553

FUENTE SUMARIO ESTADISTICO DEL IMSS p.p. 46,47, 49

(\*) AGRUPA EN UN RUBRO A LAS DOS BAJA CALIFORNIA.

POBLACION AMPARADA POR EL I.M.S.S.  
EN EL AÑO DE 1977.

CIRCUNSCRIPCION	POBLACION AMPARADA
AGUASCALIENTES	338,034
BAJA CALIFORNIA NORTE	483,849
BAJA CALIFORNIA SUR	30,670
CAMPECHE	166,059
COAHUILA	831,751
COLIMA	86,211
CHIAPAS	462,173
CHIHUAHUA	651,546
DURANGO	347,917
GUANAJUATO	804,322
GUERRERO	288,264
HIDALGO	405,711
JALISCO	1,642,404
MEXICO TOLUCA	415,779
MICHOACAN	556,398
MORELOS	332,360
NAYARIT	277,037
NUEVO LEON	1,248,733
OAXACA	309,003
PUEBLA Y TLAXCALA	942,395
QUERETARO	307,207
SAN LUIS POTOSI	470,585
SINALOA	769,716
SONORA	707,983
TABASCO	156,796
TAMAULIPAS	611,695
VALLE DE MEXICO	5,565,660
VERACRUZ NORTE	578,585
VERACRUZ SUR	636,731
YUCATAN	431,701
ZACATECAS	309,036
QUINTANA ROO	- - -
T O T A L	21,211,509

FUENTE SUMARIO ESTADISTICO DEL I.M.S.S. P.P. 46,47,49.

INCLUYE SOLIDARIQHABIENTES.

POBLACION AMPARADA POR EL I.M.S.S.  
EN EL AÑO DE 1983.

CIRCUNSCRIPCION	POBLACION AMPARADA
AGUASCALIENTES	448,836
BAJA CALIFORNIA NORTE	566,061
BAJA CALIFORNIA SUR	77,370
CAMPECHE	237,908
COAHUILA	1,263,888
COLIMA	221,654
CHIAPAS	1,954,170
CHIHUAHUA	1,184,216
DURANGO	739,502
GUANAJUATO	1,270,506
GUERRERO	1,435,690
HIDALGO	1,398,687
JALISCO	2,232,378
MEXICO - TOLUCA	1,120,015
MICHOACAN	1,393,050
MORELOS	641,977
NAYARIT	534,861
NUEVO LEON	1,591,571
OAXACA	2,142,733
PUEBLA Y TLAXCALA	2,202,595
QUERETARO	698,927
SAN LUIS POTOSI	1,281,271
SINALOA	1,148,709
SONORA	906,306
TABASCO	775,961
TAMAULIPAS	898,848
VALLE DE MEXICO	6,981,127
VERACRUZ NORTE	1,344,421
VERACRUZ SUR	1,063,346
YUCATAN	756,531
ZACATECAS	695,884
QUINTANA ROO	180,387
T O T A L	39,389,386

FUENTE: SUMARIO ESTADISTICO DEL IMSS p.p. 46,47,49

INCLUYE SOLIDARIO HABIENTES.

NOTA: Las cifras anotadas en los cuadros que anteceden son reales a Diciembre de 1974, 1977, 1983, respectivamente según sumario estadístico del Instituto Mexicano del Seguro Social de los años de referencia.

Pensamos que los cuadros por sí mismos dan idea del crecimiento acelerado de la Institución de los últimos cinco años ya que de 1974 a 1977 la población amparada se incrementó de 11.166,553 a 21.211,509 que representa un aumento en la cobertura del 89% en relación al año base (1974), situación que para el año de 1983 nos dá una variación del 353% que es un claro indicador del crecimiento sostenido del Instituto Mexicano del Seguro Social en los últimos años.

Lo mencionado en los párrafos anteriores, nos lleva a la afirmación de que todos los sistemas de Seguridad Social, así como el concepto mismo que los inspira, son concepciones dinámicas que no corresponden al estancamiento de la sociedad y que tienen como característica fundamental, cambiar en relación con el tiempo y la sociedad en que se constituyen.

De manera concreta, durante la vida del individuo se disminuye su capacidad productora a consecuencia del paso del tiempo, las enfermedades, los riesgos del trabajo y en ocasiones se aumenta en el momento en que crecen las necesidades de la descendencia (hijos) en la etapa en que éstos no pueden por sí mismos satisfacer sus necesidades.

Por lo que el Seguro Social, es una alternativa técnica de poner remedio a la inseguridad social; por lo tanto liberar de esta angustia al hombre, tanto como suprimir o mitigar las consecuencias de la pérdida o disminución de la energía

del trabajador, con la secuela de disminución o pérdida de la capacidad de satisfacción, hace la razón de ser del Instituto Mexicano del Seguro Social.

## CAPITULO II

### ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

## 1. ANTECEDENTES.

La inquietud legislativa en el derecho del trabajo de 1931, se inicia al reglamentarse en la ley el contrato de aprendizaje, sin embargo debido a una serie de circunstancias en el desarrollo de los recursos humanos, no fué sino a partir del año de 1978, cuando formalmente la Capacitación y el Adiestramiento son considerados como un derecho del trabajador y elevados a rango constitucional.

Los cambios en el aspecto laboral eran necesarios debido al constante desarrollo de los recursos humanos como un procedimiento para combatir el desempleo, la demanda de personal mejor preparado técnica y administrativamente, la descentralización de los servicios institucionales, el establecimiento de jornadas de trabajo más reducidas y el surgimiento de nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, que son algunos de los factores, que se han conjuntado para producir cambios importantes en la concepción de la Capacitación y el Adiestramiento.

Es innegable el hecho de que el ser humano en su desarrollo socio-económico, continuamente ha ensayado nuevas formas de aprovechar los recursos naturales, de modificar y perfeccionar los medios tecnológicos que él mismo ha creado para buscar y dar solución a sus problemas, los cuales han surgido como resultado de la división y especialización en el trabajo.

Así mismo, ha surgido la necesidad de crear e implementar - nuevos puestos de trabajo, nuevas relaciones humanas y patrones diferentes de comunicación de liderazgo y de colaboración.

Lo anterior, nos obliga a revisar de manera constante nuestras definiciones sobre una gran variedad de aspectos, tales como la eficiencia, el buen desempeño de nuestras actividades, la utilización racional de nuestros recursos.

A fin de que podamos mejorar nuestras condiciones de vida y describir la forma de entender la Capacitación y el Adiestramiento en su dimensión más amplia; como un proceso de enseñanza-aprendizaje cuyo propósito fundamental es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes y aptitudes para que desempeñe su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Las fuerzas innovadoras de la sociedad provocan en ocasiones problemas y situaciones que afectan nuestra propia persona y nuestras relaciones con el medio físico y social en que vivimos y tales obstáculos, deben ser vencidos en diferentes niveles de acción, entre los cuales, está la Capacitación y el Adiestramiento.

Una adecuada relación del individuo en el medio laboral, la nueva tecnología los tipos de organización social, económica y política, deben de brindarnos las normas sobre los aspectos que en un momento dado, deben ser la base primordial dentro de un proyecto de Capacitación y Adiestramiento.

## 2. GENERALIDADES.

Es de todos conocido que quienes permanecen en las organizaciones son en realidad quienes les dan vida, las hacen y por lo tanto, los que deben estar más interesados en que éstas mejoren y puedan rendir los resultados que de cada una de ellas se espera.

Hablar de los trabajadores del Instituto, es estar muy conscientes de que la labor de estos trabajadores es muy importante porque es de servicio, es decir, porque en ella están siendo útiles a la población Derechohabiente que es sin duda la que le da cohesión y sentido a la dinámica de la sociedad.

Ser empleado del Instituto Mexicano del Seguro Social, es una responsabilidad, y una satisfacción, ya que gracias a la intervención en estas tareas es posible influir de alguna manera en la marcha de la sociedad y coadyuvar en el desarrollo económico, político y social.

Como resultado de lo anterior, el trabajador espera encontrar la satisfacción como recompensa de su trabajo; ya que de no ser así se iniciará un proceso de apatía y poco interés a colaborar, trayendo como consecuencia una deficiente productividad en el desarrollo de sus funciones.

Se observa que al contar con una legislación en materia de Capacitación y Adiestramiento debemos encomendar a personal competente la responsabilidad de capacitar y adiestrar al personal, así como la necesidad de fomentar de manera permanente la Capacitación y el Adiestramiento como factor --

determinante en la productividad y su desarrollo.

El Sindicato como su representante legal de los trabajadores, tiene el derecho y la obligación de intervenir de manera permanente y lícita en aquellas cuestiones de tipo colectivo y participativo en beneficio de los trabajadores.

Existe una afirmación casi universal de que el factor más valioso de una organización o centro de trabajo es el elemento humano, sin embargo, es evidente que en la mayoría de las organizaciones las relaciones con el personal no son tan favorables como se desea.

Uno de los factores más generalizados en la actualidad, consisten en que las relaciones laborales funcionan en forma desarticulada e independiente, por lo cual, para adecuar la administración de los recursos humanos es indispensable que las diversas actividades del sistema (Administración de recursos humanos) se oriente hacia un propósito común.

El objetivo del sistema de relaciones laborales es lograr que la organización disponga de los recursos humanos capacitados para su óptimo funcionamiento.

En México se han obtenido algunos logros importantes en materia de capacitación; sin embargo, aún se observan problemas como los siguientes:

- Imitación de modelos de capacitación o de adiestramiento desarrollados en el extranjero.

- Falta de reconocimiento por parte del Departamento de personal, de los aspectos referentes a capacitación.
- Raquíticos y nulos esfuerzos por parte de las organizaciones para capacitar o adiestrar al personal.
- Falta de reconocimiento del área de capacitación y adiestramiento en las agrupaciones.
- Falta de profesionales preparados para impartir la capacitación o el adiestramiento.
- Falta de oportunidad de promoción del personal previamente capacitado, lo que ocasiona frustración y enojo.
- Deficiente promoción de cursos y programas de capacitación que ocasionan una reacción negativa del personal afectado.
- Centralización de la capacitación hacia el área médica.
- Falta de instructores con conocimientos de las áreas específicas que requieren capacitación.

De los problemas enunciados los más representativos en el Instituto Mexicano del Seguro Social son:

- Deficiente promoción y divulgación de los cursos.
- Centralización de cursos hacia el área médica.

- Falta de instructores con conocimiento en áreas específicas.

El efecto buscado por la capacitación es el aprendizaje, por lo tanto para lograr éxito en la misma es necesario conocer y aplicar algunos principios fundamentales que rigen el funcionamiento del mecanismo del aprendizaje; a través de esto se estará en posibilidad de evitar los problemas antes mencionados.

1. En cuanto a la capacidad de aprender existen diferencias individuales, sin embargo hay un común denominador: cualquier ser humano que no tenga atrofiadas sus facultades mentales puede aprender siempre, aún en edad avanzada.
2. Se aprende más haciendo que viendo o escuchando.
3. El interés del participante tiene una influencia mayor en el aprendizaje, sin embargo, es recomendable un adecuado sistema de recompensas para generar mayor velocidad y efectividad en el curso.
4. Enseñar a razonar a los participantes antes que ofrecer soluciones de cartabón a los mismos.
5. El aprendizaje de lo sencillo sirve de plataforma para llegar al conocimiento complejo.
6. Sólo la práctica evita el olvido de los aprendidos.

En muchas empresas no existe un Departamento que desarrolle el aspecto de la capacitación o el adiestramiento.

En las empresas que si cuentan con un Departamento especializado de capacitación este forma parte del área de personal, suele considerarse como una función más dentro del ámbito de trabajo y no se le da aún la debida importancia que esto requiere.

### 3. DEFINICIONES.

Con el propósito de comprender más fácilmente el contenido de este documento para quienes lo lean, se incluye una serie de conceptos con su acepción particular.

#### ADIESTRAMIENTO.

La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, ya sean tareas nuevas específicas, o actitudes personales, de orden manual, artístico, o adquisición de nuevas habilidades; con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

#### CAPACITACION.

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

#### DESARROLLO.

Perfeccionamiento de las actitudes y disposiciones naturales y adquiridas, así como de los hábitos intelectuales o artísticos; con el fin de conseguir y mantener conocimientos actualizados de efectiva aplicación práctica, técnica y actitudes de realización personal.

#### ASPIRACION.

La aspiración es el impulso a lograr una superación del hombre, para alcanzar las metas que se ha puesto.

**ACTIVIDAD.**

Es toda acción destinada a contribuir directamente a la realización de los programas de la Institución.

**ANÁLISIS.**

Es el acto de separar y examinar las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos que la conforman.

**DECISION.**

Es la elección de una, entre varias alternativas de acción - para satisfacer un propósito común.

**NORMA.**

Es un lineamiento establecido, de carácter legal que regula las relaciones interpersonales.

**POLITICA.**

Es una norma de carácter general que guía la actuación de - los integrantes de la Institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

**SISTEMA.**

Es un plan práctico y complejo, para obtener, coordinar y - controlar las actividades de una organización.

**EFICIENCIA.**

Virtud que permite desarrollar de manera correcta una acción, en un lapso relativamente corto.

**EFICACIA.**

Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar con oportunidad en tiempo y espacio.

**META.**

Objetivo específico que se desea en un tiempo determinado.

**PROGRAMAS.**

Son aquellos que contribuyen directamente al logro de los objetivos, es decir, los que permiten elaborar planes y proyectos, la acción de fijar metas cuantitativas a la actividad; destinar los recursos humanos y materiales necesarios; definir la metodología de trabajo para emplear, fijar la cantidad y calidad de los resultados y determinar la localización especial de las áreas y actividades, así como el tiempo y costo que se empleará.

#### 4. MARCO LEGAL.

Para tener una idea clara de todo aquello relacionado con la capacitación y adiestramiento de los trabajadores como obligación por parte de los patrones y como derecho de los primeros, anotaremos a continuación los fundamentos legales que le dan validez y obligatoriedad en su cumplimiento.

Debido a la modificación del artículo 123 Constitucional - que en 1978 pasa a considerar como un derecho de los trabajadores a ser capacitados y adiestrados para el trabajo y que a la letra dice:

" Las empresas, cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo".

Al ser modificado este artículo constitucional la Ley Federal del Trabajo se reformó para incluir en ella la adición correspondiente.

Quedando reglamentado en el artículo 132, Apartado 15 del - Título IV de la Ley Federal de Trabajo como sigue:

" Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este Título "

" De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores "

#### Artículo 153 A.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le propor-- cione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el --

patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

#### Artículo 153 B.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme el Artículo anterior les corresponde a los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

#### Artículo 153 E.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

#### Artículo 153 F.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivo:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades

del trabajador en sus actividades, así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgos de Trabajo.

IV. Incrementar la productividad y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

#### Artículo 153 B.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y de más actividades que forman parte del proceso de capacitación y adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

#### Artículo 153 N.

Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo, los patrones deberán ---

presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

#### Artículo 153 S.

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, los planes de programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos del artículo 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica; será sancionado conforme a lo dispuesto a la Fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

En el Diario Oficial del cinco de enero de mil novecientos setenta y ocho se publicó el Reglamento de Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.), - con los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos.
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- III. Organizar y promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y:
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

V. Y varias más que fijen las Leyes.

a) Tramitar las solicitudes de registro de agentes de capacitación.

b) Funcionamiento de Comisiones Mixtas.

c) Registros de planes y programas.

Lo anterior fué debidamente aceptado por las autoridades Institucionales y gremiales considerándose en el Contrato Colectivo de Trabajo correspondiente al bienio 1981-1983, en las siguientes cláusulas del Capítulo XV Capacitación y Estudios.

Cláusula 114.- Aspecto Educativo y Cultural.

I. En el Instituto y el sindicato considerando esencial la capacitación de los trabajadores, así como la elevación de su nivel cultural, acuerdan la permanente impartición de cursos de actualización, capacitación y orientación a sus trabajadores de todas las categorías. Para la aplicación de esta cláusula las partes están de acuerdo en lo siguiente:

REGLAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Artículo I.

En cumplimiento de la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la fracción XV del Artículo 132 y el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, el Instituto Mexicano del Seguro Social, se obliga a organizar permanentemente cursos

de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Consecuentemente todas las Dependencias del Instituto, en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento, se sujetarán invariablemente a lo dispuesto en el presente Reglamento.

### Artículo 3.

Para los efectos de este Reglamento y en los términos de las cláusulas 114, 115 y 117 del Contrato Colectivo de Trabajo - en vigor, se consideran cuatro tipos de capacitación.

a) Capacitación al personal de nuevo ingreso, que comprende la enseñanza sobre los conceptos generales de la doctrina, - organización y funcionamiento del Instituto y el Sindicato, ordenamientos legales que rigen sus relaciones, así como los conocimientos básicos de la operación de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientados.

b) Capacitación y adiestramiento en el trabajo, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tienen encmendadas el personal a capacitar.

c) Capacitación y Adiestramiento promocional a plazas escalonarias, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios así como los procedimien--

tos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.

d) Capacitación y adiestramiento para cambio de rama.

#### Artículo 5.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento, comprenderán las siguientes materias.

I. Materias Administrativas.- Normativas para conocimiento de los trabajadores de conceptos generales sobre doctrina, organización y funcionamiento del Instituto y del Sindicato y ordenamientos legales que rigen sus relaciones.

II. Materias Técnicas, profesionales o de adiestramiento específico, para mejorar la productividad en el desempeño de sus actividades contractuales, conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, procedimientos, métodos y sistemas de trabajo, así como para prevenir riesgos de trabajo y,

III. Materias de Relaciones Humanas, comprendiendo conocimientos básicos sobre ética, psicología social, relaciones públicas y comunicación.

Las actitudes de los trabajadores para lograr óptima comprensión en el trato con los derechohabientes y con sus compañeros en el ambiente de trabajo, vinculándolos mejor a la doctrina y fines de la Seguridad Social.

#### Artículo 7.

Las Jefaturas de Servicios Normativos y Delegacionales, in--

variablemente pondrán a consideración de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento o Subcomisiones, respectivamente en la primera quincena del mes de noviembre de cada año los programas de capacitación y adiestramiento que vayan a operar; con el propósito de que se supervisen, controlen e integren los programas de todo el sistema.

#### Artículo 8.

Toda Jefatura Normativa o Delegacional, debe instrumentar, operar y evaluar sus programas de capacitación y adiestramiento.

#### Artículo 9.

Dentro de los quince días siguientes a la revisión o prórroga del Contrato Colectivo de Trabajo, o el 15 de enero de cada año, el Instituto presentará ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), para su registro y aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, conjuntamente con el sindicato haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones convenientes en relación a planes y programas ya implantados con la aprobación de las autoridades laborales.

#### Capítulo IV.

##### Derechos Obligaciones de los Trabajadores.

a) Recibir la capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el Instituto y el Sindicato.

- b) Recibir la constancia de aprobación correspondiente.
- c) El trabajador que haya obtenido constancia de aprobación tendrá derecho a solicitar y recibir del área correspondiente, los manuales e instructivos para actualizarse.
- d) Cuando el trabajador considere tener los conocimientos suficientes para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentarse y aprobar el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

#### Artículo 24. De las Obligaciones.

- a) Presentarse con puntualidad a la hora que señale en los programas correspondientes debiendo asistir y permanecer el tiempo completo de su realización.
- b) Atender las indicaciones de los instructores que impartan la capacitación y adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- c) Desempeñar con responsabilidad y eficiencia todas las actividades que impliquen el desarrollo de los cursos de capacitación y adiestramiento.
- d) Presentar los exámenes correspondientes.

Al formar parte la capacitación y adiestramiento, de los objetivos de la Seguridad Social, no puede ser ajeno a su impartición reglamentándose en el artículo 234, fracción VI de

la Ley del Seguro Social.

" Las prestaciones sociales serán proporcionadas mediante programas de: ... fracción VI.

Curso de adiestramiento técnico y de capacitación para el trabajo, a fin de lograr la superación del nivel de ingreso de los trabajadores."

Es incuestionable que lo anotado en los párrafos que anteceden se hayan claramente cubiertos todos los aspectos legales que regulan la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

### **CAPITULO III**

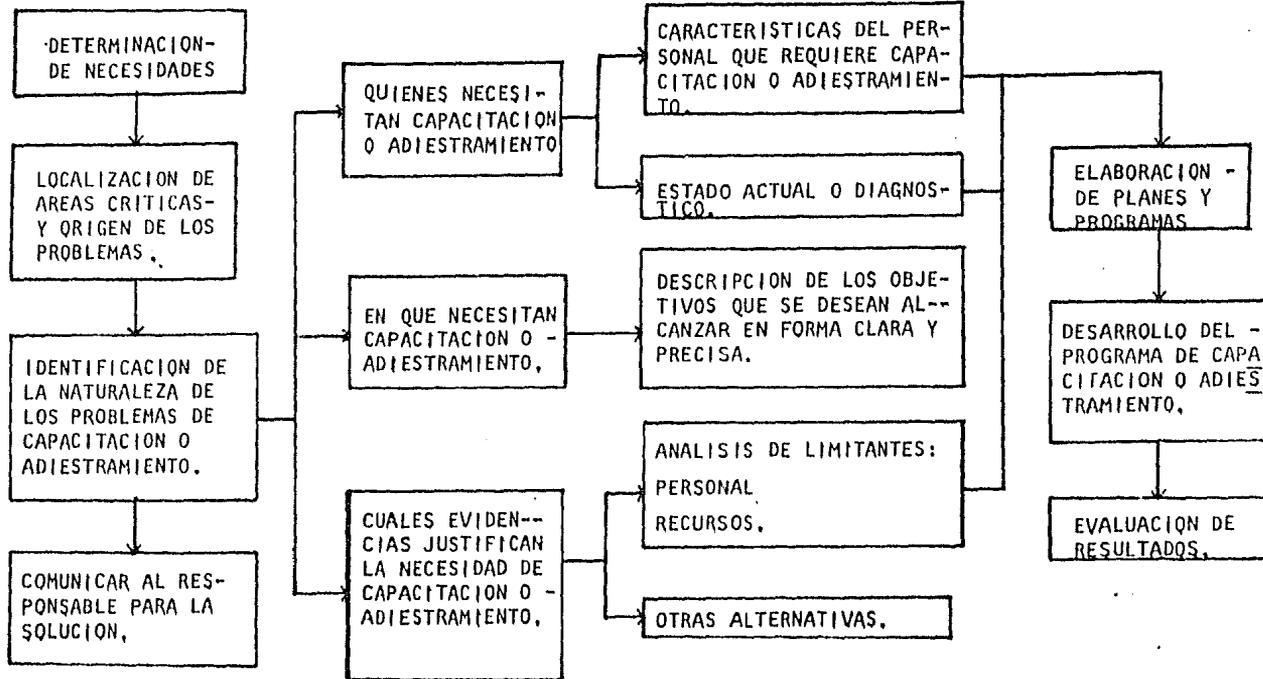
#### **PROCESO DE LA CAPACITACION**

Es necesario mencionar que el proceso de la capacitación en cuenta diversos enfoques como diversas son las necesidades a satisfacer en cada empresa: Por lo que hace a nuestro documento lo enfocaremos dentro del sistema ENSEÑANZA-APRENDI ZAJE, partiendo de la detección de necesidades, para estar en posibilidades de conocer a quién y en qué es necesario - capacitar y adiestrar; utilizando para el caso las técnicas de detección que en cada caso en particular se consideren - apropiadas, corrillos, cuestionarios, entrevistas, inventarios, etc. con esto se podrá determinar con un mínimo margen de error las necesidades de capacitación y adiestramiento a satisfacer.

El proceso de la capacitación consiste en elaborar ordenadamente una serie de fases en tiempo y forma, tendientes a al canzar el propósito que es capacitar y adiestrar.

El cuadro siguiente muestra las características más sobresalientes de las fases del proceso de capacitación y adiestramiento, que pensamos debe contener el documento en estudio.

# ESQUEMA DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



## I. DETECCION DE NECESIDADES.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la capacitación y el adiestramiento, es el referente a la detección de necesidades como punto inicial para la integración de programas de capacitación o adiestramiento, que nos permitan cumplir y satisfacer las necesidades actuales en este aspecto.

La identificación de las necesidades es una acción indispensable, es el punto de arranque en toda acción sistemática de capacitación y adiestramiento sin ella es difícil establecer planes y programas, así como contar con criterios confiables de evaluación.

Muchos profesionales experimentados en el aspecto de la capacitación o el adiestramiento señalan y afirman que si no hay un previo y cuidadoso diagnóstico de necesidades, las acciones que se realicen no podrán contar con posibilidades de éxito.

Existen dos tipos de necesidades de capacitación, a considerar y son las siguientes:

### 1. Necesidades Manifiestas:

Para este tipo de necesidades no es necesario realizar un estudio muy profundo ya que es posible detectarlas de manera directa.

### 2. Necesidades Encubiertas:

Para este tipo de necesidades se recomienda una investigación profunda de los siguientes aspectos:

- a) Búsqueda de evidencias.
- b) Localización de áreas críticas.
- c) Aplicación de Instrumentos.
- d) Recolección e Interpretación de datos.
- e) Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- f) Selección de técnicas y diseño de instrumentos.

## II. TÉCNICAS PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION - ENCUBIERTAS.

Existen diferentes técnicas para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, sin embargo para efectos de este documento se enuncian las siguientes:

### 1. ANALISIS DE LA ORGANIZACION.

El especialista en capacitación y adiestramiento debe tener acceso a los documentos tales como: Manuales, reglamentos, expedientes, etc. de cuyo análisis se obtendrá información sobre instrumentos, cambios de políticas, puntuaciones en los test de los empleados, estado de salud, ausentismo, paso por otros trabajos, frecuencia de daños y acciones disciplinarias etc., todo este análisis puede dar claves sobre las necesidades de capacitar o adiestrar.

La ventaja que proporciona toda esta información al encargado de la capacitación y adiestramiento es contar con un marco

de referencia del tipo de problema que hay que resolver al observar los documentos relacionados con el trabajador, así mismo no perder de vista el objetivo de la Institución.

## 2. CORRILLOS. (\*)<sup>8</sup>

Esta técnica consiste en formar grupos de 5 u 8 personas entre las cuales se debe elegir un moderador y un secretario, para discutir un tema previamente escogido.

¿ Que problemas graves afectan a nuestros subordinados y cuáles pueden resolverse con capacitación o adiestramiento?.

Posteriormente se agrupan las recomendaciones de cada grupo formando paquetes y fijando objetivos.

### Ventajas:

- Permite la síntesis de diferentes puntos de vista.
- Promueve el entendimiento y el acuerdo general.
- Establece apoyo para el entrenamiento necesario.

### Limitaciones:

- Toma tiempo y es inicialmente caro.
- Es posible que los ejecutivos se sientan muy ocupados para participar, y requieren que se les haga el trabajo.
- Los resultados pueden ser difíciles de cuantificar.
- Se dificulta el acuerdo general de los participantes.

(\*)<sup>8</sup> Glosario del Departamento de Personal Delegación 5 Valle de México. I.M.S.S. 1980.

### 3. ENCUESTA.

Es uno de los métodos más rápidos y económicos, y es posible su aplicación en áreas en que existen muchas personas ocupando el mismo puesto.

Sirven para tener información de necesidades de capacitación o adiestramiento, en los diferentes niveles que así lo requieran.

Ventajas:

- Se obtiene rápida información de un mayor número de personas en menos tiempo.
- Son realmente económicos.
- Dan oportunidad de expresarse libremente sin miedo o vergüenza.
- Proporcionan datos que pueden ser fácilmente analizados.

Limitaciones:

- Dan poco margen para expresar libremente respuestas no previstas.
- Pueden ser difíciles de construir.
- Tienen eficacia limitada en lo que respecta a llegar a las causas de los problemas y posibles soluciones.

### 4. ENTREVISTA.

Esta técnica consiste en obtener información de un entrevistado sobre un tema predeterminado. Para una mejor aclaración se enuncian los siguientes tipos de entrevista.

#### 4.1 ENTREVISTA DIRIGIDA.

Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de - preguntas de las que se espera una respuesta prefabricada.

#### 4.2 ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA.

El entrevistador determina precisamente, sólo aquellos aspectos- sobre los que desea tener información sobre la entrevista.

#### 4.3 ENTREVISTA LIBRE.

El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, y deja que el entrevistado hable libremente y únicamente se le cuida - que no divague.

Ventajas:

- Entrevista Dirigida. - Permite seleccionar el tema a tratar y el fin específico de la entrevista.
- Entrevista Semidirigida.- La uniformidad de las preguntas la- hace confiable.
- Entrevista Libre.- Permite la forma espontánea de expresar -- opiniones de diversa índole.

Limitaciones:

- Toma demasiado tiempo, así sólo se puede aplicar a personas.
- Los resultados pueden ser difíciles de cuantificar.
- Pueden ocasionar que el entrevistado se sienta juzgado.
- Es de un costo elevado por su aplicación.

## 5. INVENTARIOS

Esta técnica se aplica cuando hay varias personas desarrollando el mismo puesto y se desea determinar las áreas claves en que el personal necesita capacitación o adiestramiento.

El inventario contiene una columna para el personal y otra para las habilidades, operaciones, tareas, etc.

El inventario, es resuelto generalmente por el entrevistado quien está en una posición muy favorable para hacer apreciaciones acerca de sus funciones.

Es de particular importancia pedir a quien lleva los inventarios, que indique en la columna de observaciones los problemas que manifiesten los trabajadores con habilidades inferiores a las requeridas.

### Ventajas:

- Alcanzar un número mayor de personas en menor tiempo y son relativamente económicas.
- Dan oportunidad de expresarse libremente.
- Proporcionan datos que pueden ser fácilmente analizados.

### Limitaciones:

- Dan margen para expresar aspectos no previstos.
- Pueden ser difíciles de elaborar por los diferentes niveles de escolaridad de los entrevistados.
- Tienen eficacia limitada en llegar a las causas de los problemas.

## 6. JUNTAS DE TRABAJO.

Consiste en un intercambio formal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción de un jefe, instructor.

Esta técnica pretende que se participe activamente, mediante preguntas y sugerencias.

El tema debe ser cuestionable y factible de ser analizado desde diversos enfoques o interpretaciones.

Que los participantes no deben pasar de 12 ó 13 y el tiempo de duración de cada sesión es recomendable que sea de 45 a 60 minutos, se elabora minuta de cada junta la cual sirve como base para la toma de decisiones.

## 7. LISTA DE VERIFICACION.

Consiste en analizar un puesto en todos sus detalles y ordenarlos en forma lógica.

Se pide al personal que indique en qué puntos se sienten satisfechos y en cuáles no y su prioridad.

La diferencia con la técnica de inventarios consiste en su aplicación a muchos puestos con pocos ocupantes en cada uno de ellos, ambos se emplean satisfactoriamente en puestos mecanizados o con rutinas muy concretas.

### III. DETERMINACION DE NECESIDADES.

Con base en lo anterior se definirán, las actividades de capacitación o adiestramiento que se realicen en la organización deben estar basadas en necesidades de capacitación o adiestramiento y la evidencia que las justifique, es necesario realizar una cuidadosa y objetiva investigación de las mismas.

La correcta determinación de necesidades de capacitación o adiestramiento es importante por las siguientes razones:

- Ahorra tiempo y dinero.
- Permite que las actividades de capacitación o adiestramiento se inicie sobre bases sólidas y realistas.
- Desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal hacia la capacitación o adiestramiento, al obedecer a problemas reales y concretos.
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de capacitación o adiestramiento, que requiera la organización.

Para que cualquier organización alcance con buen éxito sus objetivos, es necesario que todo su personal realice al nivel requerido; las tareas que le sean encomendadas.

Las causas de los problemas pueden ser personales o de la organización, sin embargo, cuando éstos se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales o aptitudes personales, se habla de necesidades de capacitación o adiestramiento.

Las necesidades son: De conocimiento, de habilidades o de aptitudes, que es necesario satisfacer para que el personal resuelva de manera objetiva los problemas desde su origen.

El propósito de la determinación de las necesidades de capacitación o adiestramiento es conocer, con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal y su desarrollo.

Cualquier determinación de necesidades de capacitación o adiestramiento debe llenar satisfactoriamente e indicar el número de participantes, sus características precisas de las actividades y a la evidencia que justifique las necesidades.

La necesidad de capacitación o adiestramiento es una carencia que está interfiriendo en el desempeño eficaz del trabajo y puede ser cubierto mediante actividades de aprendizaje.

Más allá de este primer paso relacionado con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Se ha recalcado la importancia de determinar la efectividad de los esfuerzos.

Efectuar mediciones acerca del valor de los esfuerzos en materia de capacitación o adiestramiento pueden ser un importante factor a la hora de presupuestar y eso aparte, puede ayudar a clasificar las acciones y por tanto hacer una contribución más real dentro de las organizaciones.

Hasta la fecha el procedimiento que más se utiliza es el de entrevista y el llenado de cuestionarios.

Mediante este método el que diagnostica pregunta al Jefe de

Departamento qué necesidades específicas de capacitación o adiestramiento tiene el personal de su área y ocasionalmente se entrevista también al subordinado y se pide su opinión al respecto.

Este método tiene grandes deficiencias ya que en el primero de los casos es imposible que el Jefe tenga presente todo el panorama de desarrollo y actuación de cada subordinado, así mismo, suele suceder que el Jefe se deje influir por simpatías o antipatías respecto a alguien y provoque conscientemente o inconscientemente una relación falseada de las cosas.

Si se entrevista al subordinado, se llega a correr el riesgo de que éste pida mucho o poco en cuanto a la capacitación o que pida cosas más de beneficio personal.

Ante todos estos problemas, nació el proyecto "CADENA" para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, que no es otra cosa, sino juntar al Jefe de un Departamento con su inmediato nivel de colaboradores, para diagnosticar en conjunto las necesidades de capacitación o adiestramiento de cada miembro y del grupo como un todo.

Se utiliza para el efecto la metodología de la dinámica de grupos, que es la que permite un ambiente franco y abierto de comunicación vital para efectos de diagnóstico en cualquier orden.

Como se ve, sucede el caso de que en un grupo, un individuo actuará como jefe. Esto es importante ya que a medida que esto suceda los planes irán bajado y por ende enriqueciendo-

la información de los grupos inferiores, lográndose con esto un diagnóstico por demás apegado a los planes concretos y -- reales de la organización.

#### FUNDAMENTOS TECNICOS DEL MODELO.

1. La gente ayuda más al logro de lo creado por ellos que -- aquéllo que se les impone o propone a la fuerza.
2. Los planes generados por un grupo de trabajo, en conse--- cuencia son más efectivos, que los planes generados por un - jefe y solamente ejecutados por los miembros de su grupo de trabajo.
3. Las necesidades de capacitación o adiestramiento de un -- grupo de trabajo no necesariamente son la suma de las necesidades individuales de los miembros.
4. Las necesidades de formar un equipo de trabajo, de mejo-- rar las comunicaciones, de dar y recibir ayuda y de convivir más, son necesidades aparejadas a las de capacitación de tipo técnico o administrativo.

El diagnóstico para la determinación de las necesidades de - capacitación o adiestramiento debe de cubrir las siguientes- áreas:

- a) Técnicas
- b) Administrativas
- c) De relaciones humanas
- d) De desarrollo de personal

## e] Culturales.

Con el fin de poder prever objetivamente los medios para -- que se produzca el aprendizaje, hablaremos de empezar a conocer lo que el individuo necesita aprender, antes de iniciar la capacitación y adiestramiento. Las necesidades de capacitación y adiestramiento están integradas por los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas en el desempeño de sus funciones.

Las situaciones críticas que se pueden resolver con la capacitación o adiestramiento, suelen deberse a aquellas personas incapaces de ejecutar las tareas necesarias, para que la organización alcance sus fines.

No obstante, si las causas de las situaciones críticas no se centran en el personal, es imposible esperar que la capacitación o adiestramiento resuelvan los problemas.

Si la causa de la deficiencia reside en una falla estructural de la organización, o bien en el equipo o máquina caduca, herramientas inadecuadas o una remuneración exigua; la capacitación o adiestramiento no servirá para poner remedio a la situación. En cambio, si las situaciones críticas se encuentran en el personal, éste si se resuelve con capacitar o --- adiestrar a los individuos ya que éstos al sufrir el cambio, al contar con nuevas habilidades, reemplazarán hábitos incorrectos, por otros más productivos, modificarán actitudes y adquirirán conocimientos adicionales, por consecuencia lógica tendrá como resultado uno de los mejores instrumentos que pueda usar la organización para administrar eficientemente.

Con el propósito de examinar la estructura total de cualquier organización y considerando, que en algunos casos, es una tarea compleja que depende fundamentalmente del número de trabajadores y de la diversidad de puestos y funciones que desempeñan, se considera conveniente realizar la investigación tomando en cuenta tres niveles de necesidades de capacitación o adiestramiento.

### 1. PRIMER NIVEL: Necesidades de la organización.

En este nivel se tratará de encontrar las limitaciones o problemas generales que afectan la organización, tales como del personal, la supervisión o la comunicación.

### 2. SEGUNDO NIVEL: Necesidades ocupacionales.

En este aspecto nos referimos a aquellas limitaciones o deficiencias de conocimiento, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.

### 3. TERCER NIVEL: Necesidades individuales.

Nos referimos a aquellas deficiencias particulares que en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes debe tener toda persona que ocupe determinado puesto, según la descripción y análisis del mismo.

De lo anterior se define que mediante el proceso de la capacitación es factible satisfacer necesidades de la empresa -- vista como un todo; como de las dificultades en la realización de los diferentes grupos humanos que la integran y finalmente de los individuos que en ella laboran y que tienen

espectativas particulares a resolver.

Si conjuntamos todo ello de manera congruente mediante un adecuado proceso de capacitación y adiestramiento estaremos en posibilidades de lograr sostenidamente un aumento en la productividad, un avance en el logro de los objetivos institucionales y por lo tanto tender a la realización personal de los trabajadores.

Por lo que se anotó en los párrafos anteriores nos lleva a la siguiente conclusión: Que elaborar un programa de capacitación o adiestramiento técnicamente, constituye una herramienta básica de trabajo, apoyado en la definición clara y precisa de los objetivos que se deben alcanzar; ya que en la medida en que los participantes sientan suyos los objetivos y los comprendan perfectamente, sus impulsos tenderán cada vez más a alcanzarlos.

En el desarrollo del programa debe existir un cronograma que proporciona al participante la información del inicio y fin del curso así como número de sesiones y contenido de cada una, las técnicas y los materiales a utilizarse.

Como parte final del proceso de capacitación, se debe considerar la evaluación del mismo, cuya función es conocer cuantitativamente y cualitativamente los avances.

La evaluación puede ser general, parcial, inmediata y mediante.

Existen instrumentos de evaluación; a través de sus preguntas

permiten evaluar las conductas indicadas por los objetivos del curso.

Todo instrumento de evaluación está constituido por:

Instrucciones: Explicación de las actividades para resolver la prueba.

Prueba: Preguntas o cuestionario que se plantean al participante con cierto tipo de instrumentos.

Clave: Es la respuesta esperada a las preguntas hechas en la prueba, uniforma el criterio de calificación.

Todo programa de capacitación o de adiestramiento, tiene entre sus propósitos, además de capacitar o adiestrar en un puesto específico fomentar un cambio de actitudes hacia el trabajo, la maquinaria, los compañeros, el jefe etc.

Además existen programas para propiciar un cambio de actitudes en aspectos como: Las relaciones humanas, la comunicación, la organización, la atención a las necesidades del trabajador, la seguridad e higiene, etc.

Por tanto los resultados obtenidos en la evaluación de los programas de capacitación o adiestramiento, se deben tomar muy en cuenta para el rediseño de programas posteriores de capacitación similares o relacionados y que permitan una mejor actualización de acuerdo a las necesidades ya existentes.

## **CAPITULO IV**

### **SISTEMA DE CAPACITACION EN UNA UNIDAD MEDICA**

### **DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.**

## EDUCACION FORMAL EN UNA UNIDAD MEDICA.

El Instituto Mexicano del Seguro Social que tiene como uno de sus objetivos principales el brindar atención médica, hospitalaria y quirúrgica a su población derecho-habiente; ha sido desde su consolidación en 1952 un centro de educación post-aulas preparando para su servicio y en apoyo a otras instituciones, medicos especialistas en todas las áreas de su competencia.

Por otra parte de 1955 a 1982 contó con su propia escuela de Enfermería para la formación de enfermeras auxiliares, generales y especialistas en los diferentes campos de actividad de este importante personal integrante del equipo de salud.

Durante muchos años se soslayó la formación de mandos intermedios, del resto del personal técnico y administrativo; hasta en el año de 1972 se implementaron cursos para Directivos de Unidades Médicas; en áreas médicas, Administrativas, Contable, Enseñanza e Investigación para utilizar a los egresados de éstos cursos como agentes de cambio en la capacitación y adiestramiento en el trabajo; desgraciadamente por cambios en las disposiciones institucionales éstos cursos fueron canceladas en enero de 1977; desaprovechándose este singular método de formación de mandos intermedios.

En lo referente a personal de otras áreas como son las de apoyo (Intendencia, Dietología, etc.) las unidades en forma empírica integran cursos de capacitación en las áreas de su competencia.

Hasta la fecha se desconocen las causas por las cuales se can-  
celaron los cursos y mencionaremos como ejemplo que los cur--  
sos "Para Administradores de Unidades de Atención Médica" que  
se dieron en número de siete con 25 participantes en cada uno  
de ellos, propiciando logros positivos pues fué en este lapso  
que se modificaron vicios antiguos y se dieron cambios en los  
manejos administrativos de las Unidades Médicas, mediante la-  
Uniformidad de procedimientos y respeto de líneas de autori--  
dad; aspectos que actualmente se están quedando atrás; de las  
necesidades a satisfacer en la operación cotidiana de las Uni-  
dades Médicas.

Paralelamente a éstos acontecimientos en el año de 1982 se --  
cierra la Escuela de Enfermería quedando únicamente los cur--  
sos de postgrado de enfermería. Esto ha repercutido en un se-  
rio déficit de personal eficiente, en las áreas de enfermería.

Por otra parte y como ya se mencionó en capítulos anteriores-  
los cambios legales que se dieron en 1978, en relación a la -  
obligación que contraen los patrones de capacitar, adiestrar-  
y desarrollar a sus trabajadores, propició cambios fundamenta-  
les en las políticas respectivas del Instituto Mexicano del -  
Seguro Social para con sus trabajadores.

No obstante lo anterior los sistemas al respecto resultan aún incipientes basándose la gran mayoría de procedimientos establecidos en normas de escritorio esto quiere decir, que quienes los programan en la mayoría de las ocasiones no tienen idea de la problemática de necesidades a satisfacer en las Unidades Médicas pues ya se mencionó que los mandos intermedios no tienen ingerencia en esa programación, razón por la que hace que la capacitación se diluya y no se alcance ni lejanamente los objetivos propuestos.

A manera de ejemplo transcribimos a continuación las normas generales de un programa anual de capacitación Institucional, elaboradas en noviembre de 1983 vigentes a la fecha:

1. "El programa anual de capacitación y adiestramiento deberá basarse en necesidades reales de capacitación".
2. El programa deberá presentarse en los formatos autorizados por la Jefatura de Servicios de Personal, contenidos en el documento.
3. El programa deberá elaborarse anualmente y entregarse a más tardar el 14 de noviembre del año anterior al programado.
4. Las Delegaciones sólo incluirán en el programa los cursos que se lleven a cabo en su jurisdicción.
5. Cada Unidad o Jefatura de Servicios será responsable de elaborar el programa de capacitación y adiestramiento para el personal adscrito a cada una de ellas.

6. La elaboración de los programas de Capacitación de Nuevo-Ingreso, Promocionales y de Cambio de Rama serán responsabilidad de:

- La Oficina de Desarrollo de Personal para el programa de Delegaciones, y
- El Departamento de Capacitación para el programa de Oficinas Centrales.

7. Las Jefaturas Normativas que programen cursos en las Delegaciones, deberán informar de éstos con la debida oportunidad a fin de que estos cursos se incluyan en el programa Delegacional de Capacitación y Adiestramiento.

8. Las Jefaturas Normativas sólo deberán incluir en su programa los cursos que se realicen para el personal adscrito a las mismas.

9. Los Jefes de Servicios de nivel Central, Delegacionales y Directores de las Unidades, nombrarán un responsable de la elaboración del Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento de sus respectivas áreas.

10. Los Subdirectores nombrarán un responsable para la integración del Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento.

11. En las Delegaciones el responsable de la integración del Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento será el Jefe de la Oficina de Desarrollo de Personal.

12. La autorización del programa Anual de Capacitación y ---

Adiestramiento de las Delegaciones Regionales, Estatales y del Valle de México, así como el de Oficinas Centrales deberá hacerse con base en el formato de justificación general del Programa.

13. La autorización del Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento de las Delegaciones Regionales, Estatales y del Valle de México, así como de las Oficinas Centrales lo realizará:

- En Delegaciones: El Delegado con el visto bueno de la Subcomisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- En Oficinas Centrales: El Jefe de los Servicios de Personal, con el visto bueno de la Comisión Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Como puede observarse el modelo cubre teóricamente los requerimientos legales; (Cap II Marco Legal) a pesar de ello llevarlo a la práctica dista mucho de ser factible, en virtud de que se considera a nivel Unidad Médica como una actividad más de las responsabilidades operativas de los funcionarios de la misma, por otro lado el trabajador presenta resistencia al cambio pues el personal de mayor antigüedad influye en forma negativa, en el personal más joven pues piensa que su experiencia laboral es la adecuada ya que en el transcurso de los años él siempre ha estado en el mismo tipo de trabajo, sin pensar que él no ha hecho nada por cambiar de rama u obtener un ascenso y este resentimiento ocasiona que trasmite una comunicación deformada a sus compañeros, consecuentemente se da baja productividad y mala calidad del servicio.

En nuestra opinión es aquí donde se pierde el valor real que

que debe tener la capacitación y adiestramiento como agente - motivador del desarrollo y el incremento de la productividad, puesto que se diluye en la diversidad de responsabilidades a atender y problemas a solucionar por los funcionarios de las Unidades Médicas del Instituto.

Existen dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social muy - diversas maneras de proporcionar capacitación en las áreas - técnicas, fuera de lo eminentemente médico; como por ejemplo - los cursos de especialización mediante beca tanto en el país - como en el extranjero.

Estas becas en la mayoría de las ocasiones son otorgadas a so - licitud del interesado y no de la Institución la cual debería llevar un control de sus necesidades a satisfacer y un segui - miento de que pasa con ese personal capacitado, nos lleva a - encontrar otros problemas.

El becario adquiere de esta manera conocimientos y destrezas - que se supone le van a ser útiles al reincorporarse a sus la - bores; más generalmente, no es así pues pongamos por caso que un laboratorista es becado para especializarse en el manejo - de un ultramicroscopio y al regresar a sus labores se encuen - tra con que en su Unidad y en ocasiones en todo el sistema no existe el equipo para el que fué capacitado en su manejo; re - sultado frustración, desajuste en sus actividades rutinarias - y lo que es peor, emigración hacia otra organización en donde pueda encontrar los satisfactores a sus inquietudes adquiri - das.

En consecuencia resulta poco productivo para los fines Insti - tucionales que se persiguen a través de la tecnificación. Por

hallarse incordinados y dispersos los mecanismos que regulan la capacitación en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Por lo que se hace necesario un análisis estructural del Departamento de Recursos Humanos Delegacional que en la actualidad es el responsable de la Capacitación y Adiestramiento que se ejerce en las Unidades Médicas.

Ante la dependencia de esta Oficina de capacitación tan lejos de las Unidades Médicas se observa que no existe un control adecuado y mucho menos una planeación sobre los cursos limitándose la orientación a los trabajadores y áreas de servicio que lo requieran.

## 2. CONFORMACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DELEGACIONAL.

Dentro de la estructura organizativa de cada Delegación operativa del Instituto Mexicano del Seguro Social existe dependiente del Departamento Delegacional de Recursos Humanos una Oficina de Desarrollo de personal con dos secciones a saber:

SECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

SECCION DE CONTROL Y EVALUACION.

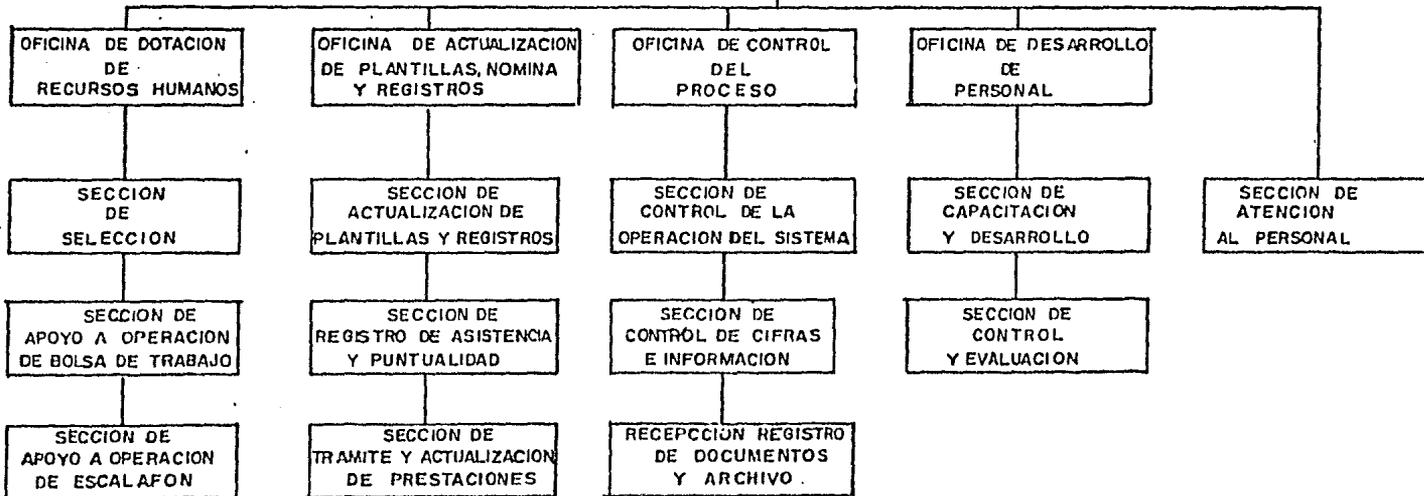
Sin embargo efectuaremos un análisis del cuadro No. 1 de la Delegación No. 5 del Valle de México en lo referente al Departamento de Recursos Humanos.

Hasta mayo de 1979 el Instituto Mexicano del Seguro Social - contó en el Valle de México con un esquema organizativo que dividía a la zona Metropolitana en dos regiones lo que centralizaba en exceso los mandos, haciendo lenta y difícil la operación a todos los niveles, por lo que se dividió en 6 - Delegaciones como las existentes en cada uno de los Estados - de la República; contando con un responsable directo entre - la Dirección General en cada una de ellas denominado Delega - do Regional, con las Jefaturas Operativas necesarias entre - las que se encuentra la Jefatura Delegacional de Servicios - Administrativos de la cuál depende entre otros el Departam - ento Delegacional de Recursos Humanos responsable a su vez - de la Oficina de Desarrollo de Personal, responsable directo - de la Sección de Capacitación y Desarrollo.

**I.M.S.S.**  
**DELEGACION No 5 DEL VALLE DE MEXICO**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

JEFATURA DELEGACIONAL  
DE  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO DELEGACIONAL  
DE  
RECURSOS HUMANOS



Desde el punto de vista organizacional de encuentran cubiertos todos los aspectos requeridos para brindar a las áreas operativas de las Unidades Médicas la Capacitación y adiestramiento que éstas necesiten para lograr el desarrollo y realización de los trabajadores y por extensión proporcionar una atención acorde a los altos objetivos Institucionales.

Sin embargo, al no participar los mandos intermedios de las Unidades Médicas en la elaboración e implementación de los programas de capacitación y adiestramiento; hace que en la realidad los resultados que se obtienen, sean excesivamente pobres. (pags. 86 a 89).

Ya que las causas más frecuentes que afectan a la Institución son:

- Falta de instructores que conozcan el ámbito institucional y técnicas específicas de las áreas.
- Escasez de áreas adecuadas para impartir los cursos.
- Qué el personal que se seleccione para los cursos se encuentre motivado.
- Los cursos que se imparten al personal en ocasiones no se relacionan con la actividad que desempeñan.
- Ausencia de motivación por los Jefes inmediatos para que su personal se capacite.
- Falta de reconocimiento curricular en las áreas No Médicas.

Todo lo anterior nos lleva a planear la forma de lograr que -

éstas causas no se desarrollen en el Instituto por lo cual recomendamos:

- Implementar en la Unidad Médica una Oficina de Capacitación y adiestramiento que nos permita finalizar con los obstáculos que hasta el momento afecta la capacitación.
- Contratar o capacitar a instructores en las áreas técnicas del ámbito hospitalario.
- Adaptar áreas que permitan una estancia acorde a las necesidades de los cursos.
- Por medio de los Jefes inmediatos, motivar al personal sobre los beneficios que pueden obtener al asistir a los cursos.
- Que los cursos impartidos sean en relación a las actividades que desempeñan en áreas de servicio.
- Tramitar ante las autoridades Institucionales reconocimiento curricular para todas las áreas que conforman la Unidad Médica:

Por lo que en el capítulo que sigue y conjuntando nuestra capacidad y experiencia trataremos de proporcionar un modelo que nos lleve a lograr que la capacitación y adiestramiento en las Unidades Médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social cumplan con las finalidades tanto del Instituto, Síndicato, Unidades Médicas, y lo que es más importante la realización y adecuación de los trabajadores en sus ámbitos de res-ponsabilidad y áreas de actividad.

## **CAPÍTULO V.**

### **PROYECTO DE MODELO PARA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN UNA UNIDAD MEDICA.**

**(HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA CMN)**

## 1. CONCEPTUALIZACIÓN.

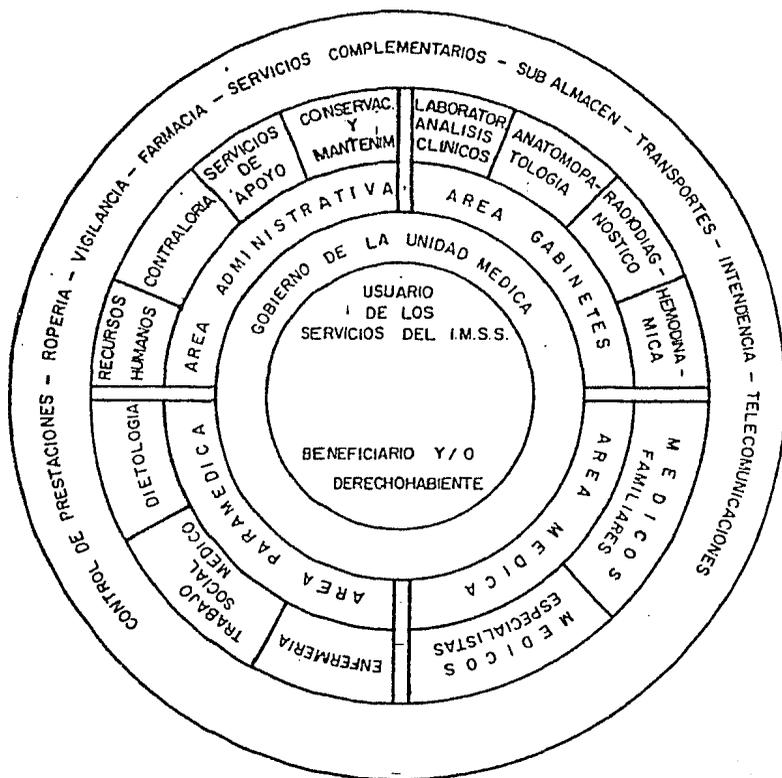
Como primer paso enunciaremos las áreas operativas encuadradas dentro de una Unidad Médica del Seguro Social.

- Médicos Especialistas.
- Médicos Familiares.
- Departamento de Personal.
- Contraloría.
- Sub-Almacén.
- Ropería.
- Enfermería.
- Trabajo Médico Social.
- Transportes.
- Intendencia. (incluye a personal de camilleros)
- Control de Prestaciones.
- Radiodiagnóstico.
- Laboratorios Clínicos.
- Anátomo Patología.
- Dietología.
- Conservación y Mantenimiento.
- Vigilancia.
- Farmacia.
- Telecomunicaciones.

Considerando a cada Unidad Médica como un Sistema entendido éste en su sentido literal (es un plan práctico y complejo - para obtener, coordinar y controlar las actividades de una - organización vista como un conjunto de cosas que ordenadamente, y relacionadas entre sí contribuyen al logro de un objetivo determinado, en este caso dar en forma oportuna y adecuada atención médica al derechohabiente.)

Quedando conformado como a continuación se ilustra:

## SISTEMA UNIDAD MEDICA



Como se puede observar los diferentes grupos de trabajo que realizan actividades dentro de una Unidad Médica del Seguro Social resultan muy heterogéneos; a pesar de ello, se propondrá un modelo que con las adecuaciones específicas que requieran pueda ser aplicado en todas las áreas que conformen una clínica u hospital siendo las labores de coordinación interdepartamentales VR:GR: (Enfermería - Trabajo Médico Social - Intendencia) las que presentan un mayor grado de disfuncionalidad, considerando, como un aspecto importante la capacitación la coordinación de las acciones interactuantes de los servicios entre sí; resalta la necesidad de cursos de Relaciones Humanas, mecanismos de Jerarquización y Subordinación operativa entre unos y otros servicios.

Pues es bien conocido de todos que en las Unidades Médicas todos y cada uno de los trabajadores son de importancia - pues la consecución de las actividades en forma ordenada y oportuna contribuirá a la oportuna atención del paciente.

Cabe mencionar que uno de los aspectos más relevantes dentro de una Unidad Médica, lo es la Asepsia; ya que mientras ésta se mantenga en niveles altos, habrá menor incidencia de infecciones intra-hospitalarias; y por consecuencia se reducirá la estancia de pacientes en hospitalización, permitiendo esto una mejor rotación de camas como se ve esto redundando en beneficio del paciente pues se incrementará el número de ellos atendidos.

Otro aspecto importante en el actuar cotidiano de una Unidad Médica es lo relativo a la función de las Asistentes Médicas ya que este grupo de trabajadores tiene bajo su responsabilidad el primer y último contacto con el paciente y

sus familiares (lo recibe al ingreso y le da las últimas indicaciones al egreso).

Resulta indispensable que la cortesía, trato amable y oportuno es vital para un funcionamiento acorde a los objetivos institucionales; por lo tanto, los cursos de Relaciones - - Humanas, Flujos de derivación de pacientes y técnicas de manejo de documentación Institucional deberán ser cursos de - permanente aplicación en ésta área en particular, ya que - es la imagen de la Institución la que por medio de este personal se ve deteriorada o en su caso hablará en forma positiva del tipo de atención que proporciona la Institución.

En forma global se efectuó un estudio de los cursos impartidos en el Hospital de Cardiología y Neumología del C.M.N. - que a continuación se describen:

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO DE CURSOS IMPARTIDOS.	DURACION	NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS.	OBSERVACIONES
EL INTENDENTE COMO PARTE DEL EQUIPO DE SALUD.	12	30 HRS.	360	SIN NINGUN CAMBIO CONDUCTUAL NI REPERCUSSION EN PRODUCTIVIDAD.
CURSO DE ADIESTRAMIENTO EN EL MANEJO DE EXTINGUIDORES.	4	5 HRS.	200	SIN POSIBILIDAD DE EVALUACION - AL NO PRESENTARSE OCASION DE CONATO DE SINIESTRO.
CURSO DE ADMINISTRACION GENERAL PARA MANDOS INTERMEDIOS.	6	30 HRS.	120	ACEPTACION DE NIVELES JERARQUICOS EN FORMA MODERADA.
CURSO DE RELACIONES HUMANAS	3	15 HRS.	60	INSATISFACCION GENERAL AL EXTRA-POLAR LO VISTO EN EL CURSO CON EL ACONTECER COTIDIANO.

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO DE CURSOS IM PARTIDOS.	DURACION	NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS.	OBSERVACIONES
CURSO DE INTEGRACION DE GRUPOS	2	20 HRS.	45	SE RESOLVIERON UNICAMENTE ASPECTOS DE COORDINACION DE TURNO NO ASI EN LOS NIVELES JERARQUICOS.
CURSO DE ACTUALIZACION DE REPORTE DE NOMINA.	2	30 HRS.	20	INSATISFACCION POR EL DESCONOCIMIENTO DE LA OPERACION POR LOS INSTRUCTORES.
CURSO PARA PERSONAL SECRETARIAL	2	25 HRS.	44	EFUSIVIDAD INICIAL QUE SE DILUYE POR LA RUTINA DIARIA.
CURSO DE COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL.	3	15 HRS.	35	APATIA POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES POR CONSIDERARLO INTRANSCEDENTE Y DE POCA APLICACION EN EL SISTEMA.

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO DE CURSOS - IMPARTIDOS.	DURACION	NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS.	OBSERVACIONES
CURSO DE HIGIENE EN EL MANEJO DE ALIMENTOS.	2	20 HRS.	50	RESULTADOS POSITIVOS AL VERSE LIGADO CON LA UTILIZACION DE NUEVOS Y MODERNOS EQUIPOS PARA EL MANEJO DE LOS ALIMENTOS.
CURSO EN EL MANEJO DE ESTERILIZADORES DE VAPOR.	8	15 HRS.	200	FUERON POSITIVOS YA QUE SE DISMINUYO EN UN 45% EL RENGLON DE DESCOMPOSTURAS DEL EQUIPO POR MAL MANEJO.
CURSO DE ORGANIZACION Y METODOS	2	30 HRS.	30	CURSO DESFASADO AL NO ADECUARSE EN NINGUN MOMENTO A LAS APTITUDES DE LOS PARTICIPANTES POR SER DOGMATICO Y TECNOCRATICO EN SU DESARROLLO.
CURSO DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA.	4	30 HRS.	100	SOLO APLICABLE POR CADA INDIVIDUO EN PARTICULAR, SIN NINGUN BENEFICIO PARA LA UNIDAD.
T O T A L	50	22 HRS. P/C	1264	

FUENTE: GLOSARIO DE LA JEFATURA DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA C.M.N. I.M.S.S.

CUADRO RESUMEN DE LOS CURSOS IMPARTIDOS EN EL HOSPITAL DE CARDIOLOGIA  
Y NEUMOLOGIA DEL C.M.N.

CURSOS IMPARTIDOS	PERSONAS PARTICIPANTES	CAMBIOS OBSERVADOS	PROMOCIONES DE PERSONAL	SEGUIMIENTO EFECTUADO
50	1264	MINIMOS	10	NINGUNO

De la sola lectura de los nombres de los cursos impartidos - resalta la carencia de continuidad, estructuración, control, análisis de necesidades que debiese regir en la capacita- ción y adiestramiento para que esta resulta útil y gratifi- cante a todos los niveles.

Por lo anterior y considerando indispensable contar en la -- Unidad Médica con un ente responsable, de los aspectos de ca- pacitación y adiestramiento y partiendo de la estructura ac- tual proponemos la creación de la Oficina de Capacitación y Adiestramiento en Unidades Médicas que en seguida presentamos.

Así mismo enunciamos en forma genérica las funciones que - deberá desarrollar dentro de las Unidades Médicas para evi- tar la desarticulación de coordinación de las acciones enca- minadas a la capacitación y adiestramiento.

Como podemos ver el contar con una Oficina específica para - efectuar la importante labor de capacitación y adiestramien- to, permitirá entre muchas otras las siguientes ventajas y - rendimientos a través de la capacitación.

- Implantar y supervisar el cumplimiento de las normas del - Instituto en la Unidad concerniente a capacitación y adies- tramiento.

- Uniformidad técnica en el manejo de diferentes procedimien- tos para llevar a cabo la capacitación y adiestramiento -- (enunciados en el Cap. III).

- Posibilidad de efectuar seguimientos de los cursos impar- tidos, efectuando en su caso las adecuaciones necesarias en .

conformidad con los resultados que se obtengan.

- Facilidad para determinar grados de responsabilidad en los mandos intermedios (Jefes de Departamento u Oficina).

- Actuación coordinada, al utilizar a los expertos en cada área (Previa capacitación) como monitores e instructores.

- Fungiendo la Oficina de Capacitación y Adiestramiento como receptor de las inquietudes del personal en general en lo referente a implementación, de cursos diversos, que debidamente compendiada y desglosada, ayudaría a integrar un acervo invaluable hacia el futuro.

- Facilitará a los niveles ejecutivos de las Unidades, la toma de decisiones en lo referente a capacitación y adiestramiento.

Por ende la capacitación y adiestramiento del personal no debe verse como un aspecto aislado o temporal sino por el contrario debe contemplarse como un aspecto constante y permanente.

## 2. ESTRUCTURA PROPUESTA (OFICINA DE CAPACITACION).

Por lo anotado hasta el momento, podemos afirmar que la capacitación y adiestramiento que se proporciona a los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social es deficiente - (Análisis cursos impartidos Pag.89 ) y sin cumplir los fines de los cambios legislativos tendientes a contar con personal capacitado y adiestrado adecuadamente.

Aunque ya se mencionó consideramos conveniente describir que cada una de las Unidades Médicas del Instituto debe ser considerada como una macroestructura operativa que agrupará -- hospitales de primer nivel de atención médica, de segundo nivel de atención médica y de tercer nivel de atención médica; sin que esto deforme la estructura organizativa de dichas -- Unidades; ya que en ellas prestan sus servicios de 200 a -- 3000 trabajadores; de diferentes áreas de servicio, rangos, capacidades, sexo, niveles socio-culturales, situaciones que se deben de tomar a consideración por ser un equipo interdisciplinario, en relación a sus funciones son de vital importancia para el logro de los objetivos de la Institución y -- éstas deben ser satisfactorias ya que si no cubren las necesidades requeridas esto ocasionaría un bajo rendimiento de -- la atención médica al paciente y que si no son resueltas mediante la capacitación y el adiestramiento, perturban la operación y hacen lento y difícil al avance y logro de los objetivos de la Institución.

De lo anterior se deduce, que son múltiples las actuales necesidades de capacitación y adiestramiento en Unidades Médicas y realizando una investigación en los servicios que mayor número de personal agrupan (Intendencia, Enfermería, Trabajo Social, Dietología), se llegó a la siguiente conclusión:

- Se requiere de cursos de integración grupal en virtud que todas las actividades del equipo de salud son de enlace.
- Así mismo los cursos de comunicación son indispensables -- pues se necesita que ésta sea fluída y eficaz.

- Los cursos de relaciones humanas son de vital importancia ya que el elemento humano es el más importante dentro de la organización y del que se espera una respuesta afirmativa.

- No podemos olvidar que los cursos de especialización en cualquiera que sea el área son importantes pues la destreza y capacidades el trabajo repercute en el buen funcionamiento a imagen de la Institución; y reconociendo que algo se ha hecho al respecto, debe darse un cambio en su concepción y manejo; por ello incluimos un cuadro de los cursos impartidos en los últimos cuatro años en el Hospital de Cardiología y Neumología del C.M.N., que a groso modo nos permite observar la magnitud del problema de capacitación y adiestramiento en las Unidades Médicas (en pag. 86 a 89).

Cabe mencionar que el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (S.N.T.S.S.) se encuentra actualmente en disposición de participar activamente en el cabal cumplimiento -- que respecto a la capacitación y adiestramiento, tiene el Instituto Mexicano del Seguro Social para con sus Trabajadores; tan es así y como ya se mencionó en el Marco Legal cuenta con el apoyo que le da el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento correspondiente en vigor, pues se vislumbra -- que en un futuro cercano la promoción de trabajadoras se -- efectúe en base a la capacidad como principal agente promotor pasando a niveles secundarios la antigüedad del propio -- trabajador en el Instituto. (Actualmente 52 puntos por antigüedad y 48 por capacidad de 100 puntos a obtener por examinado).

POR LO QUE PENSAMOS QUE DEBIERA SER:

10 puntos por antigüedad.

70 puntos por capacidad.

10 puntos por escolaridad.

5 puntos por su asistencia y puntualidad en vida laboral en el Instituto.

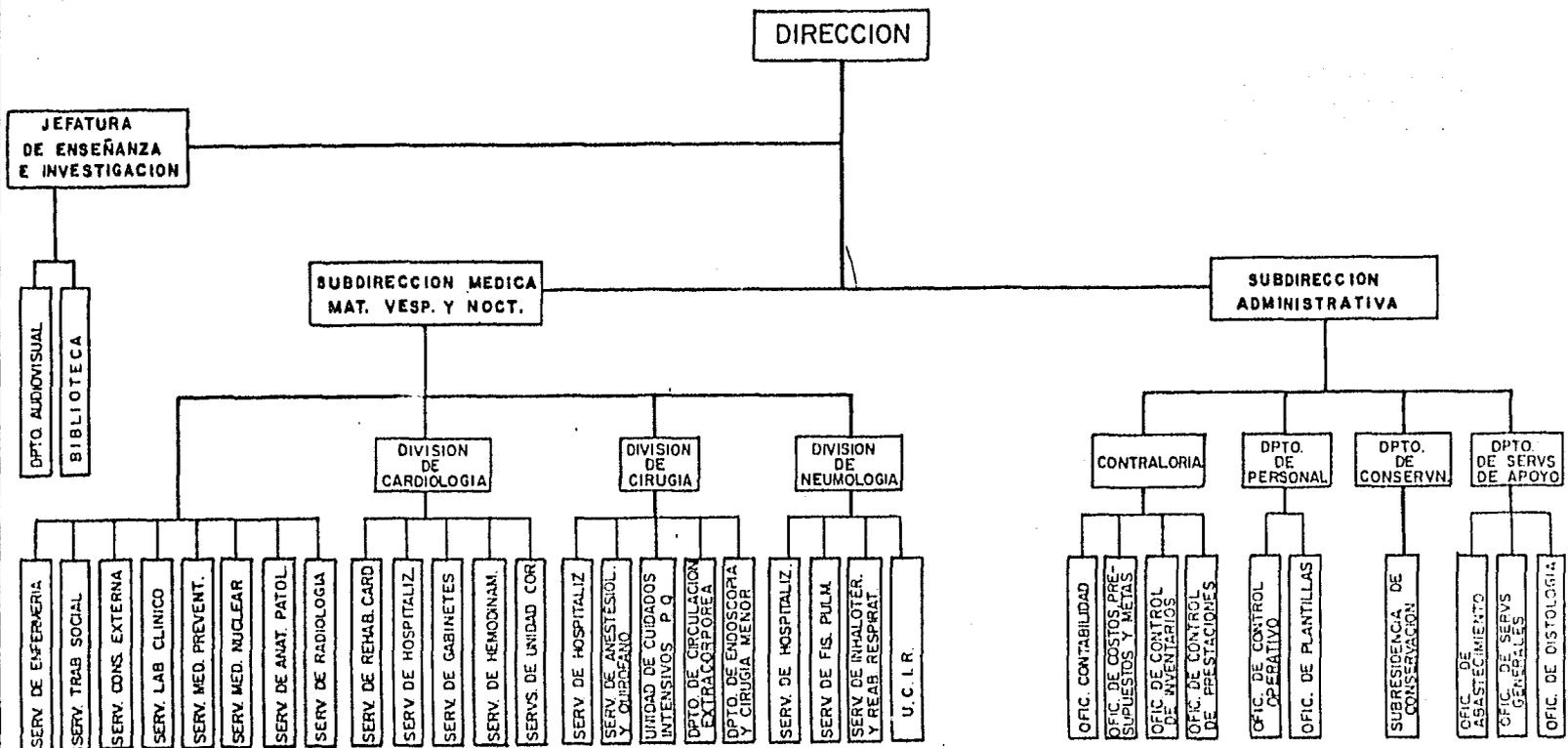
5 puntos por asistencia a cursos.

100 puntos.

De éste modo la promoción de los trabajadores sería un estímulo para seguir capacitándose en forma permanente, repercutiendo en la elevación del nivel académico del personal que integra el Instituto.

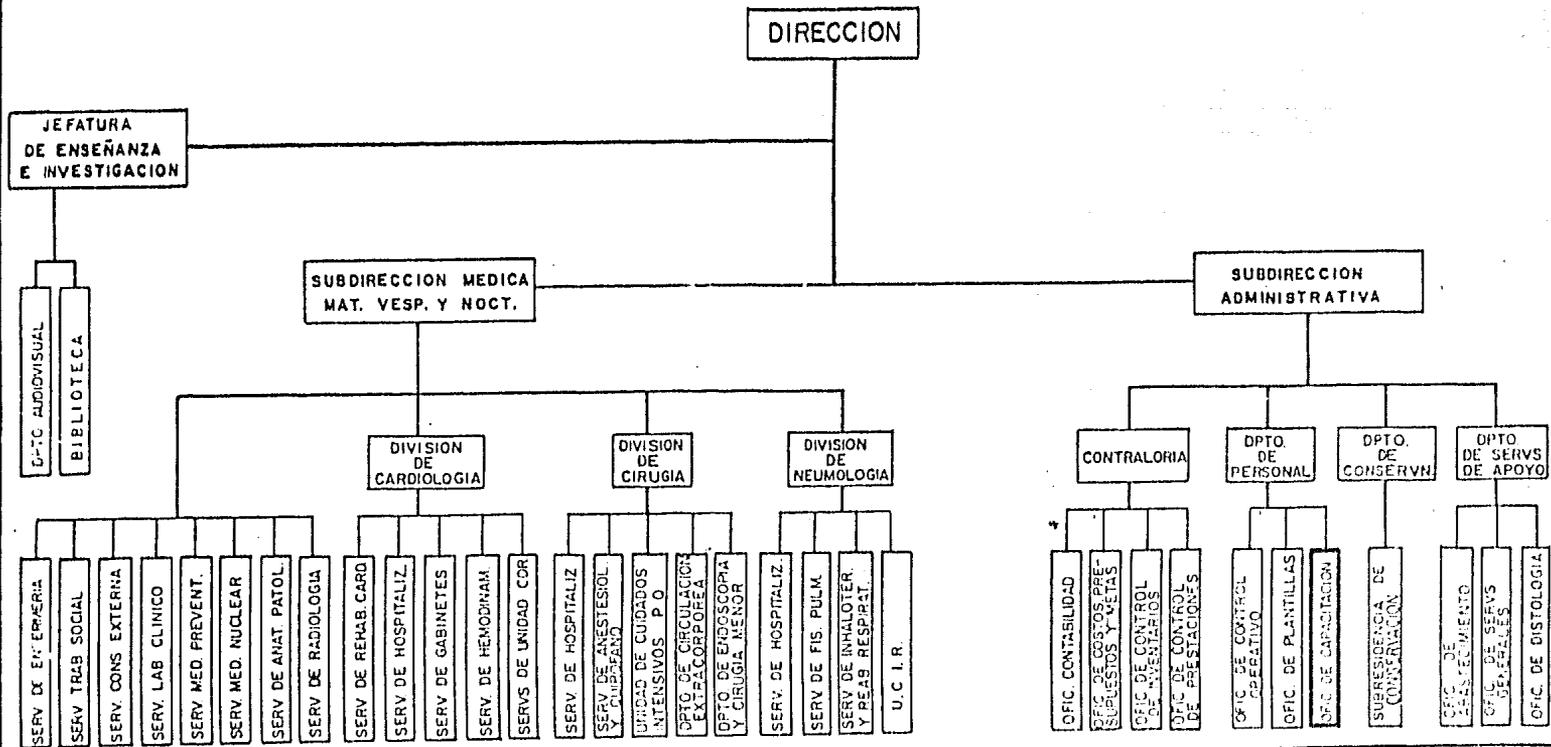
# HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA C.M.N.

## ESTRUCTURA ACTUAL

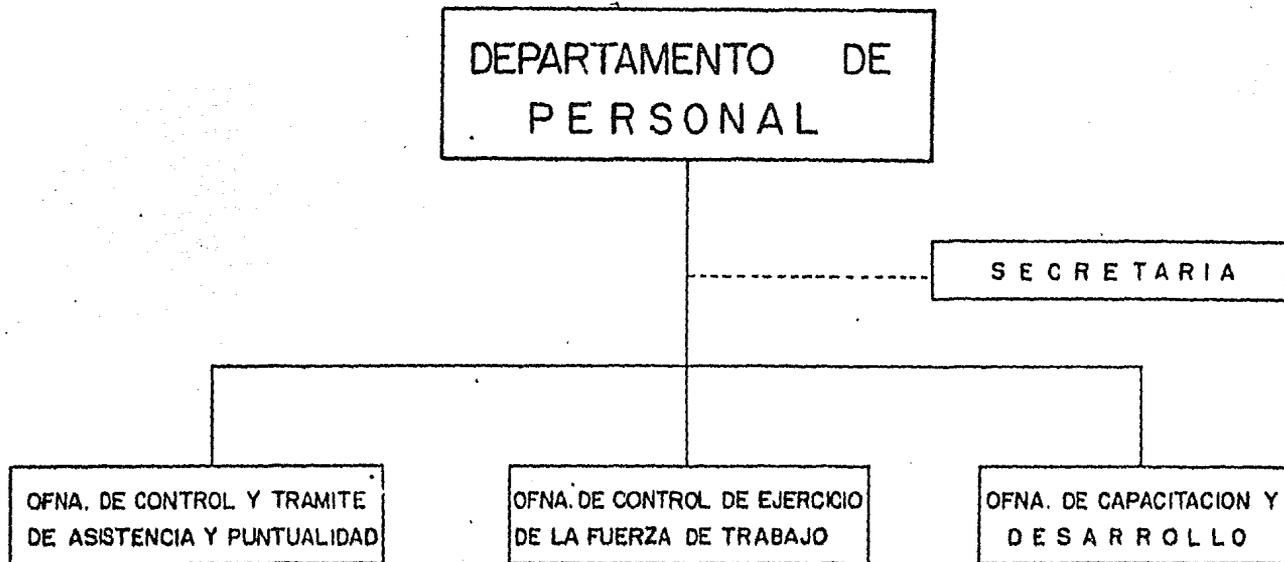


# HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA C.M.N.

## ESTRUCTURA PROPUESTA

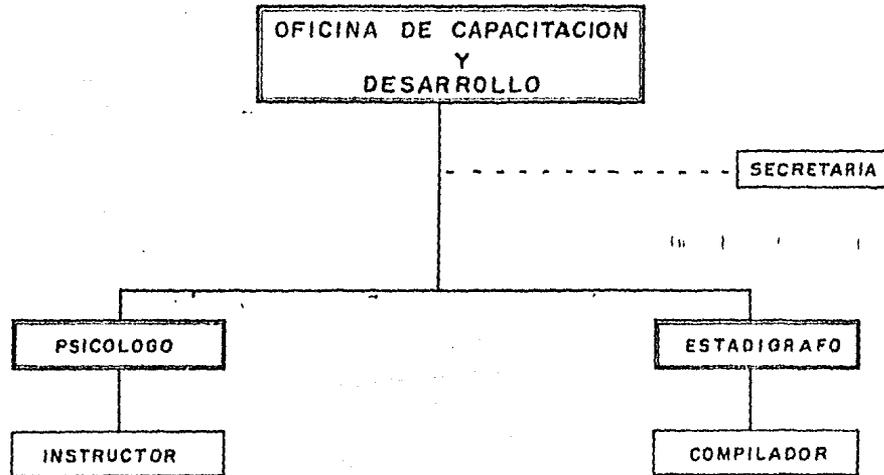


## HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA C.M.N.



ESTRUCTURA PROPUESTA: SE INCLUYE UNA OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEPENDIENTE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL A NIVEL DE UNIDAD MEDICA.

## HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA DEL C.M.N.



ORGANIGRAMA DE LA OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA UNIDAD MEDICA PROPUESTA.

Habiendo sido definida la integración de una Oficina de Capacitación y Adiestramiento, dependiente del Departamento de Personal en cada Unidad Médica, no queremos pasar por alto el universo de trabajo a atender mediante ella, por lo que detallaremos la plantilla de trabajo del Hospital de Cardiología y Neumología del C.M.N., que cuenta con 1682 plazas.

CATEGORIAS	No. DE PLAZAS
Médicos	124
Trabajadoras Médico Social	20
Asistente Médico	50
Auxiliares de Laboratorio	20
Laboratoristas	39
Químicos	51
Técnicos de Radiología	25
Técnicos de Diagnóstico	25
Ayudante de Autopsias	5
Psicólogo	1
Personal de Confianza	34
Personal de Confianza Directivos	54
Personal de Dietología	97
Personal de Intendencia	317
Personal Secretarial Administrativo	89
Personal de Conservación y Mantenimiento	30
Personal de Enfermería	702
<b>TOTAL DE PLAZAS</b>	<b>1,683</b>

Una vez en marcha el funcionamiento de la Oficina de Capacitación y Adiestramiento, reportará beneficios de operación -

que ligados a contar con personal capacitado y motivado llegará por razón natural a resultados positivos en todos los órdenes.

Por otra parte se dará de esta manera un cabal cumplimiento a los preceptos legales que sobre el particular actualmente deja mucho que decir; al no contar con personal adecuadamente capacitado.

En seguida manifestaremos el perfil de puesto del Titular de la Oficina de Capacitación y Adiestramiento, así como del psicólogo de la Oficina, Instructor, Estadígrafo, compilador de datos y secretaria, causa y razón de nuestro documento.

## JEFE DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- a) El responsable deberá ser una persona ubicada dentro de las ciencias sociales (L.A.E. ó L.R.I.)
- b) De preferencia que ya se encuentre al servicio del Instituto para que de esta manera tenga de antemano una visión panorámica de las necesidades a satisfacer.
- c) Con amplios conocimientos en los métodos y procedimientos hacia la capacitación y adiestramiento, de organizaciones en marcha.
- d) Deberá contar con un aguzado sentido de observación crítica, para que pueda determinar las necesidades a satisfacer en el ámbito de su responsabilidad.
- e) Tener la capacidad de integración y disuación para poder influir en los diferentes niveles jerárquicos de la Unidad Médica.
- f) Deberá contar con la habilidad suficiente para conciliar las dificultades interdepartamentales que se originen por motivo de los procedimientos de capacitación a empleados.
- g) Contar con buenas relaciones humanas.

**PSICOLOGO DE LA OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

- a) Deberá ser un profesional de la materia.
- b) Es necesario que cuente con la suficiente experiencia en relaciones laborales.
- c) Fungirá como receptor de los aspectos subjetivos que manifiesten los participantes en los cursos que se impartan.
- d) Deberá contar con la habilidad profesional para aprovechar de la mejor manera posible las capacidades de los instructores.
- e) Será el responsable de supervisar las actividades de los instructores.

**INSTRUCTOR DE OFICINA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO,**

- a) Asesorar y apoyar a las áreas que soliciten la implantación de cursos.
- b) Informar a las autoridades correspondientes, de los avances y resultados de los cursos.
- c) Aplicar las cédulas de evaluación de los cursos para observar el grado de aprovechamiento.
- d) Implementar o en su caso solicitar ante las personas responsables el equipo necesario para el curso.
- e) Impartir los cursos de acuerdo a lo planeado con el Jefe de la Oficina de Capacitación y Adiestramiento.
- f) Realizar todas las funciones que se le encomiende relacionadas con su actividad.

### ESTADÍSTICO Y COMPILADOR DE DATOS.

Tanto el Estadístico como el compilador de datos y la secretaria, deberán ser técnicos especializados en las funciones que formarán parte de su labor, para formar e integrar cabalmente el acervo de la Oficina.

#### ESTADÍSTICO ( FUNCIONES )

- a) Elaboración de gráficas.
- b) Manejo de tendencias.
- c) Análisis de cuadros resumen.
- d) Elaboración de información específica.

#### COMPILADOR DE DATOS. ( FUNCIONES )

- a) Elaboración de cuadros resumen.
- b) Elaboración de informes diarios.
- c) Clasificación de documentos fuente de información diversa.

#### SECRETARIA ( FUNCIONES )

- a) Transcripción mecanográfica de todo tipo de documentos de la Oficina.
- b) Funciones de archivo y conservación de documentos.
- c) Integración de expedientes.
- d) Conservación del acervo de la Oficina.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Tomando en consideración el crecimiento sostenido que a partir de 1965 ha tenido el Instituto Mexicano del Seguro Social que a la fecha lo hace contar con más de 220 Unidades Hospitalarias y agrupar en todas sus dependencias más de 225 mil trabajadores se hace indispensable que administre científicamente sus recursos, lo que origina que dentro de él haya un gran campo de acción para el Licenciado en Administración, siendo para éste además de una fuente de trabajo, servir de agente de cambio en el acelerado desarrollo del propio Instituto y por extensión de nuestro país.

Por otra parte y tomando en cuenta que la Unidad base para el presente estudio que es el Hospital de Cardiología y Neumología del C.M.N. que agrupa en plantilla a 1600 trabajadores, toma importancia el capacitar y adiestrar al personal, en áreas de optimización de recursos y un control interno que justifique esfuerzos, reduciendo tiempos ociosos así como duplicidad de funciones.

No podemos dejar de mencionar que con la estructura propuesta pensamos que la obligación de capacitar y adiestrar al personal tendrá resultados positivos, utilizada como una herramienta más para alcanzar los objetivos primordiales, razón de ser del Instituto Mexicano del Seguro Social.

El objetivo fundamental de cualquier organización es contar con los recursos humanos lo suficientemente capacitados y adiestrados a fin de que estos desempeñan eficientemente las funciones que le han sido encomendadas.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione la capacitación y el adiestramiento necesario que le permita desarro-

llar mejor su trabajo y elevar su nivel de vida e incrementar el índice de eficiencia en lo referente a servicios de mejor calidad.

Adicionalmente a lo que es propiamente la Capacitación y Adiestramiento resulta importante destacar que la Oficina propuesta puede y debe fungir como instructor para los nuevos Jefes de Departamento y Oficina que se incorporan a las Unidades Médicas.

### SUGERENCIAS.

Se propone que cada Unidad Médica independientemente del número de personas que agrupan debe contar con una Oficina de Capacitación y Adiestramiento.

Asimismo es importante que antes de poner en marcha cualquier tipo de capacitación o adiestramiento se realice un adecuado estudio sobre las necesidades de la organización, permitiendo con esto determinar el tipo de carencias a cubrir mediante la capacitación.

Por otra parte el personal que conforme la Oficina de Capacitación y Desarrollo deberá ser parte del personal de confianza de la Unidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Cortés E., Valente

Programa Integral de Capacitación en la Empresa.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.  
Editado en 1968.

Mendoza F., Alejandro

Determinación de necesidades de Adiestramiento.

Servicio Nacional de Adiestramiento rápido de la mano de obra en la Industria.  
Editado en 1974.

Sierra Cuspínera, Gerardo

El Subsistema de Capacitación-Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, apuntes no publicados 1979.

Condiciones de Trabajo. Cuadernos de Medicina, Seguridad e Higiene.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.  
Editado en 1979 y 1980.

Glosario de Términos del Departamento de Personal Delegación 5 del Valle de México. 1980.

Contrato Colectivo de Trabajo - I.M.S.S. Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social. 1981 - 1983.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa 1981.

Servicios Administrativos en Unidades de Atención Médica - I.M.S.S. Subdirección General Médica. México 1975.

Guía de Procedimientos Técnicos Administrativos en Unidades Médicas I.M.S.S.

Subdirección General Médica. México 1976 Tomo I.

Ley del Seguro Social. I.M.S.S. México 1979.

Dirección de Hospitales, Planeación, Administración y Organización.

Editorial Ibero-Americana.  
México 1967.

Diario Oficial,  
Órgano del Gobierno Constitu-  
cional de los Estados Unidos  
Mexicanos, del 28 de abril y  
del 5 de junio de 1978.

Guía Técnica.  
Para la determinación de nece-  
sidades de capacitación y - -  
adiestramiento en la pequeña  
y mediana empresa.

Secretaría del Trabajo y Pre-  
visión Social, Serie Técnica  
No. 1 y 2.  
Edición 1979.

Ley Federal del Trabajo.  
Secretaría del Trabajo y Pre-  
visión Social. Edición 1982  
13a. Edición.

Pedagogía para el Adiestra- -  
miento rápido de la mano de -  
obra en la industria.  
Editado en 1974 - 1975.

**Diario Oficial.**

Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, del 28 de abril y - del 5 de junio de 1978.

**Guía Técnica.**

Para la determinación de necesidades de capacitación y - - adiestramiento en la pequeña y mediana empresa.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Serie Técnica No. 1 y 2.

Edición 1979.

**Ley Federal del Trabajo**

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Edición 1982, 13a. Edición.

Pedagogía para el Adiestramiento rápido de la mano de obra - en la industria. Editado en - 1974 - 1975.

**Revista C.L.A.M.**

Órgano de Difusión del Colegio de Licenciados en Administración de México. Asociación Civil. No. 5 y 6 de 1980.