

24

Escuela Nacional de Trabajo Social

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

Experiencia profesional en la capacitación administrativa

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL PRESENTA:

Nora Alejandra Ruiz Piña



ASESOR DE TESIS: *Lic. Julieta Flores Santacruz*

ESCUELA NACIONAL
DE TRABAJO SOCIAL
PROFESIONALES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

AGRADECIMIENTOS

A la licenciada Julieta Flores Santacruz
por asesorarme y enseñarme a querer la carrera.

A licenciada Rosalinda de Régules Arroyo
por todo el apoyo que me brindó durante el tiempo
que trabajamos juntas y por contar con su
amistad.

A el Jurado Revisor
licenciada Beatriz González Pérez
licenciado Francisco Hernández Haro
licenciado Leonel Aguilar Magallanes
licenciada Mireya Zárate Pérez
porque sus aportaciones enriquecieron mi trabajo.

A mi escuela y a mis profesores
por los conocimientos y experiencias que me
transmitieron durante mi formación profesional.

A todas aquellas personas que me apoyaron en la
realización de este trabajo
¡M I L G R A C I A S!

A mis hermanas Paty y May
por su paciencia y ser un ejemplo a seguir.

A mis hermanos Cuco y Vico
por darme siempre su apoyo.

A mi hermano Martín
por tener un corazón tan grande y diseñar este
trabajo.

A mi hermano Pepe
por ayudarme en la realización de este trabajo y
demostrarle que apesar de los obstáculos se pueda
concluir una carrera. ¡Á N I M O!

A mis sobrinos Vani, Emmita, Ian y Allan
por ser las personitas que iluminan mi vida.

A July
gracias por tu paciencia.

A todas aquellas personas que siempre han creído
en mí ¡G R A C I A S!

DEDICATORIAS

A mi padre José Manuel Ruiz Salgado
por ser la persona más importante en mi vida y
que siempre me tuvo confianza.

A mi madre Gabina Piña Osorio
por ser una mujer ejemplar y demostrar su
fortaleza y ganas de vivir en los momentos más
difíciles.

I N D I C E

INDICE

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 EL TRABAJADOR SOCIAL EN EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA. | 3 |
| 1.1 Elapas del proceso de capacitación. | 6 |
| 1.2 Participación del Licenciado en Trabajo Social en el proceso de capacitación. | 25 |
| CAPÍTULO 2 UNA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA DENTRO DE UN INSTITUTO DE SALUD. | 28 |
| 2.1 Antecedentes. | 28 |
| 2.2 Fundamentación legal de la capacitación. | 39 |
| 2.3 El sistema de la capacitación. | 48 |
| 2.4 Análisis de los programas de capacitación 1990 a 1992. | 50 |
| CAPÍTULO 3 VALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA. | 66 |
| 3.1 Funciones desempeñadas. | 67 |
| 3.2 Metodología utilizada. | 72 |
| 3.3 Alcances y limitaciones. | 73 |
| CONCLUSIONES. | 75 |
| SUGERENCIAS. | 77 |
| ANEXOS. | 79 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 91 |

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo todas las empresas o instituciones mexicanas, sin importar su tamaño o la rama de actividad económica a la que se dediquen, tienen la obligación de capacitar a su personal. La finalidad de esta disposición es que el trabajador adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje planificado.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Esta precisa de contar con personal calificado necesario para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como ser social.

Al mencionar capacitación, se estará hablando del proceso a través del cual el trabajador social puede participar aplicando los conocimientos teóricos-prácticos adquiridos durante su desarrollo profesional. Debido a ello el licenciado en Trabajo Social debe participar en la capacitación desarrollando las siguientes funciones: investigación, planificación, dirección de programas, evaluación, entre otros.

Por lo anterior, en la primera parte del presente trabajo se abordan cada una de las etapas del proceso de capacitación, así como también la participación que tiene Trabajo Social dentro de este proceso.

En la segunda parte se mencionan los antecedentes de la capacitación en México y sus lineamientos normativos. Además se describen las funciones desempeñadas por el licenciado en Trabajo Social en la capacitación administrativa dentro del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía "Manuel Velasco Suárez" durante 1991 y 1992.

El tercer capítulo incluye la evaluación de la experiencia profesional del trabajador social dentro del proceso de capacitación, señalando sus logros y limitaciones.

Así la presente investigación tiene como objetivo valorar la experiencia profesional del licenciado en Trabajo Social dentro de la capacitación administrativa, además de señalar su intervención dentro del proceso de capacitación.

CAPÍTULO 1 EL TRABAJADOR SOCIAL EN EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA

Por ser la capacitación un subsistema de la administración de recursos humanos, es necesario abordar un marco referencial de éste, para poder adentrarse al tema.

Se vive en una época que impulsa a planear, administrar y actuar debido a la necesidad de superación, ante la existencia de presiones sociales, económicas, y culturales, que originan los constantes cambios en el medio.

La administración de recursos humanos, propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, pero a su vez considera los intereses de la empresa o institución para el logro de sus objetivos.

Williams B. Woter define a la administración de recursos humanos como: "el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número, y tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva."...¹

Las organizaciones para lograr sus objetivos, requieren de una serie de recursos; éstos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos; pueden ser de tres tipos:

¹ Rodríguez Estrada, Victor, Administración de la capacitación, Mc Graw-Hill, México 1991.

- 1) *Recursos financieros y materiales:* dinero, instalaciones físicas, la maquinaria, muebles, materias primas, etc..
- 2) *Recursos técnicos:* sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, entre otros.
- 3) *Recursos humanos:* actividad humana (conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.).

Los recursos organizacionales, sean materiales, financieros o humanos requieren de complejos procesos de administración. Todos necesitan ser captados dentro de un sistema, alimentados, desarrollados y controlados, para que el procedimiento sea eficiente y eficaz.

Sin personas no hay coordinación, sin embargo, las organizaciones no existen simplemente para tener personas, éstas constituyen un objetivo de las instituciones. Los recursos humanos son los medios para que la asociación alcance sus objetivos, al ser capaces de procesar los otros recursos inertes.

La administración de recursos humanos no es una tarea exclusiva del profesional de esta rama, sino una responsabilidad existente en todas las áreas y niveles de la organización.

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El trabajo es el fundamento central de integración y desintegración con los recursos materiales, financieros y técnicos, y como tal, constituye un agente esencial en el proceso de cambio.

La planeación de recursos humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros.

Teóricamente, todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo.

A corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos a cinco, diez y hasta veinte años.

La capacitación, es un subsistema de la administración de recursos humanos y por lo tanto, se basa en el proceso administrativo, ya que está integrado por un conjunto de elementos relacionados entre sí, los cuales persiguen un objetivo común.

El trabajador social durante su desarrollo profesional adquiere los conocimientos teórico-prácticos necesarios, para ser aplicados en este subsistema, por lo tanto es (además de los psicólogos, administradores, entre otros), la persona idónea para tener a su cargo la capacitación.

1.1 Etapas del proceso de capacitación.

El proceso administrativo, consiste en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones de este último caso. Se habla así de planeación, organización, ejecución y control. En todas las organizaciones debe llevarse a cabo el proceso administrativo, pues de otra forma, se corre el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos.

El proceso de capacitación consiste en cinco etapas:

- 1.1.1 La planeación.- *En esta primera etapa se establecen las líneas generales de lo que se debe de hacer y los procedimientos de cómo hacerlo.*
- 1.1.2 La detección de necesidades.- *En ésta se realiza una investigación, tomando en cuenta los tipos de necesidades de la empresa o institución, utilizando diferentes técnicas para establecer el diagnóstico.*
- 1.1.3 La organización.- *Se contemplan los objetivos, las políticas y los procedimientos para ordenar las actividades a desarrollar.*
- 1.1.4 Ejecución.- *Se refiere a la coordinación de los eventos, como el registro de participantes, difusión, seguimiento, clausura, cambios imprevistos, apoyos de instrucción, supervisión, reportes, entre otros.*
- 1.1.5 Evaluación.- *Permite analizar y verificar la eficiencia del proceso de enseñanza aprendizaje.*

En los siguientes puntos serán abordados cada una de estas etapas.

1.1.1 Planeación.

En el proceso de capacitación la planeación es la fase que le da la razón y contenido técnico pues conduce a determinar qué se va a hacer.

Planear, es decir, con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

Planear significa en esta actividad ubicar la problemática que dará las pautas necesarias para la elaboración de un programa de capacitación acorde a las necesidades que imperen en ese momento.

Los objetivos que persigue la planeación es la de establecer las metas organizacionales.

La planeación constituye un marco de referencias operativas que orienta las decisiones de cada día y la elección de los procedimientos específicos. Este marco referencial de la planeación permite, además, controlar la marcha del programa establecido, de forma que se asegure su realización dentro del tiempo fijado.

El trabajador social en esta área ayuda a los individuos de un grupo, organización o colectividad a formular y desarrollar programas, para satisfacer necesidades, resolver problemas o promover el bienestar social o el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

1.1.2 Detección de necesidades de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades existentes de una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias del puesto.

La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, es el primer paso a seguir para instrumentar cualquier acción que se lleve a cabo. Se debe realizar una investigación dirigida a detectar necesidades reales de los trabajadores y de la empresa o institución, las decisiones serán esfuerzos que redundarán en el mejoramiento integral de ambos.

La detección de necesidades se define como " el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles y cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene ". 2

Para que cualquier institución alcance con éxito sus objetivos se requiere que su personal realice con efectividad las tareas, de acuerdo al perfil del puesto.

La investigación debe definir:

- 1) Los problemas de capacitación y los de adiestramiento; y
- 2) El personal a instruir.

2 Nava Corchado Victor, Curso Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Copacitación, Servicio Nacional ARMO, pág. 3

Tipos de necesidades.

Por lo mencionado anteriormente, las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos: manifiestas o encubiertas.

Necesidades manifiestas. - Son consecuencias evidentes de acción de carácter administrativo, efectuadas por la organización.

Entre estas acciones se pueden identificar las siguientes: 1) Cuando la institución o empresa recluta y selecciona nuevos empleados; 2) Cuando los empleados son ascendidos; 3) Cuando cambian los procedimientos de trabajo.

Necesidades encubiertas. - Son consecuencia directa o indirecta de problemas, que requieren de una investigación minuciosa para su solución.

Pueden presentarse, entre otros en : 1) Trámites de documentos; 2) Actitudes; 3) Comunicación; 4) Conducta; 5) Equipos de trabajo; 6) Prestación de servicios.

Procedimiento de la detección de necesidades:

- 1) Buscar evidencias generales del problema;
- 2) Localizar las áreas críticas y la causa de los problemas;
- 3) Obtener la descripción de actividades en las que se requiere capacitación;
- 4) Elaborar el programa; e
- 5) Impartir la capacitación.

En esta etapa el licenciado en Trabajo Social realiza investigaciones con el fin de establecer la naturaleza y magnitud de los problemas, y necesidades de capacitación utilizando las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de información, la cual estará en función de la finalidad de la investigación, de la índole del problema y de los datos que se deseen obtener.

Técnicas e instrumentos para la detección de necesidades de capacitación.

Para recopilar información básica que permita conocer las necesidades de capacitación que existen en una empresa u organismo, se requiere de la utilización de técnicas de investigación tales como la observación, la entrevista, y la encuesta, entre otras.

La satisfacción de una necesidad se convierte en el objetivo a lograr, entonces la selección de técnicas se realizará en función de los objetivos previamente determinados, ya que éstos estarán siempre orientados a la solución de problemas.

A continuación se describen las técnicas más usuales en capacitación, mencionando sus limitaciones, ventajas y desventajas:

Técnica de observación directa.

Esta técnica consiste en la observación de conductas en el trabajo, para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. Esta observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Es una técnica muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal; especialmente cuando las habilidades son complejas.

Limitaciones.

Se requiere de personal que conozca los sistemas que se examinan y entrenado en la supervisión, para analizar la información y determinar el origen de las deficiencias.

Ventajas.

- Se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades de entrenamiento;
- Detecta fallas de comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra manera;
- Dirige el entrenamiento hacia puntos específicos bien identificados; y
- Facilita evaluar los avances logrados con la capacitación, en el terreno de las habilidades.

Desventajas.

- Puede influir negativamente en la conducta del sujeto, al sentirse observado;
- Conduce al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbra en su trabajo cotidiano;
- Se necesita mucho tiempo y dinero; y

- Requiere de una gran preparación del investigador.

Técnica de la entrevista.

Esta técnica consiste en recabar información a través del dialogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización, que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo de los individuos.

Limitaciones.

- El tiempo invertido es considerable, así que solo se puede abarcar con ella a pocas personas.
- Los resultados son difíciles de cuantificar.

Ventajas.

- La oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo al ofrecer una situación cara a cara, en la cual el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.
- Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en que ellos juegan el papel más importante.
- Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y reorientar el enfoque completo de la entrevista, si se juzga conveniente.
- Da la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación.

Desventajas.

- Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos.
- Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.
- Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante una adecuada capacitación práctica.

Técnica de la encuesta.

Esta técnica cuyo instrumento principal es el cuestionario, se maneja con base a formularios de preguntas estructuradas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal. Alcanza a un mayor número de personas en menor tiempo y los datos que se obtienen pueden ser fácilmente sumarizados y reportados.

Limitaciones.

- Su eficacia está limitada en lo que respecta a llegar a las causas de los problemas y posibles soluciones, debido a que si su estructuración es incorrecta puede conducir a un diagnóstico equivocado.
- Pueden ser difíciles de construir.
- Dan poco margen para expresar libremente respuestas no previstas.

Ventajas.

- Alcanzan a un mayor número de personas en menor tiempo.
- Son relativamente baratos.
- Dan oportunidad de expresarse libremente sin miedo o vergüenza.

Desventajas.

- *Limita al investigador a conocer actitudes, gustos de las personas al leer el contenido del cuestionario.*
- *Pueden quedar algunas preguntas sin contestar, sin que pueda remediarlo el investigador.*

El licenciado en Trabajo Social, en la detección de necesidades, diseña y realiza la investigación recopilando y analizando datos para diagnosticar las necesidades o problemas de la institución o empresa. Es importante considerar que cada una de las diferentes técnicas aportan aspectos relevantes que permiten complementar y enriquecer los resultados esperados, por lo que es conveniente utilizar una combinación de las mismas.

Diagnóstico.

Como se mencionó anteriormente, después de la detección de necesidades, es necesario establecer un diagnóstico de la capacitación.

Ezequiel Ander-Egg define al diagnóstico como " el procedimiento por el cual se intenta establecer la naturaleza, magnitud y jerarquización de las necesidades y problemas esenciales que afectan al sector o situación de la realidad administrativa que es motivo de estudio-investigación en vista de una acción...".³

El diagnóstico comporta asimismo el conocimiento de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, desfavorable o neutro, para alcanzar los objetivos o finalidades propuestas.

3 Ander-Egg Ezequiel, Hacia una Metodología del Trabajo Social, pág. 31-39

El diagnóstico tiene la finalidad de:

- Servir de base para acciones concretas de un plan, proyecto o programa conforme a un determinado estudio de capacitación.*
- Fundamentar las estrategias que se han de aplicar en la práctica concreta, conforme a las necesidades manifiestas por los interesados.*

El objetivo del diagnóstico de necesidades de capacitación, es determinar quiénes necesitan capacitación en las actividades y cuándo deben ser capacitados.

Así pues, el diagnóstico es la conclusión del estudio e investigación de una realidad con el fin de describir y evaluar una situación, admitiendo la evolución que ha conducido a la misma y las posibles tendencias futuras.

Esta etapa, sirve de base e insumo, para la estructura del plan, de los programas y de los mismos cursos (en qué se requiere capacitación), para determinar la población que será capacitada (quién requiere qué) y para definir la prioridad y orden en que serán capacitados los trabajadores (cuándo).

1.1.3 Organización.

La organización es una parte de la administración, en donde se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de organización del proceso de capacitación, es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema administrativo para lograr cambios de conducta determinados en los objetivos encaminados a reducir, eliminar y contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

El departamento de capacitación es igual que otro departamento de la empresa, una área de responsabilidad especializada, cuya estructura se ubica dentro de la institución cumpliendo ante todo, con una función de servicio, orientada a la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales que encuentran en la capacitación una vía de solución.

Un departamento eficaz, ha de preocuparse por proporcionar a todas las áreas usuarias, un servicio oportuno y de calidad que reditue un beneficio para:

- * La empresa: Proporcionándole mano de obra calificada.
- * Los empleados: Ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional personal.
- * La familia: Proporcionando a los empleados satisfactores que les permitan elevar su calidad de vida.
- * La comunidad: Ofreciendo bienes y servicios de mejor calidad.

En un sentido más amplio, la misión de la capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado donde logren el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento de la empresa o institución y obteniendo beneficios que les permitan niveles de vida mejores.

La estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para sus miembros, quién debe realizar determinada tarea, y, quien es responsable de determinados resultados, ya que de esta manera, se eliminan dificultades ocasionales por la imprecisión en la asignación de responsabilidades, formando un sistema de comunicación y toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos dentro de la empresa.

La función del departamento de capacitación, por tanto, debe propiciar que las personas que la integran puedan comunicarse entre sí, estén dispuestas a actuar y compartir un propósito común.

El manual de políticas y procedimientos de la institución o empresa, es el documento que tiene como propósito fundamental, integrar en forma ordenada las actividades que se deben realizar en una determinada área del departamento de capacitación. Contiene principalmente los objetivos, las políticas generales y operativas, los procedimientos, diagramas, formularios y en general, los flujos del trabajo. Ayuda a la ejecución correcta de todas y cada una de las actividades del departamento de capacitación, además de facilitar la operatividad de las actividades, a fin de hacer eficiente el proceso de capacitación.

1.1.4 Ejecución.

La convergencia de esfuerzos y sistemas en el momento en que toman vida los planes, viene a significar el desarrollo del programa de capacitación.

La adecuada coordinación y el efectivo control se complementan en la etapa de ejecución.

Múltiples son las situaciones que afectan favorablemente o desfavorablemente al desarrollo del programa. La experiencia y la efectiva administración son las que permiten al capacitador verificar si lo que está haciendo se realiza como se había planeado.

La puesta en marcha del programa, requiere también de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo en la realización de los eventos de entrenamiento.

El éxito de la ejecución, dependerá de la preparación que se haya tenido en la elaboración de planes y programas, así como los registros correspondientes.

El desempeño de los instructores es el punto clave de la ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad y del éxito recae sobre ellos, de la eficiencia mostrada frente a los participantes, dependerá el logro de los objetivos del aprendizaje. Los instructores pueden provenir de la misma institución, es decir, se seleccionan a aquellos trabajadores que han demostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto, que por supuesto, tengan interés por compartir sus conocimientos y experiencias, además, tengan la disponibilidad para entrenarse en el manejo de grupos. También existe la alternativa de contratar instructores externos o los servicios de alguna institución capacitadora.

Los sistemas generales de capacitación, tal como lo marca la Ley Federal del Trabajo, están constituidos por organismos que tienen establecidos programas de enseñanza para capacitar a grupos de personas en determinada rama industrial o actividad económica y que estos programas dirigidos a determinados puestos de trabajo, tienen carácter terminal.

En caso de contratar servicios de capacitación de alguna empresa, conviene tener catálogos de proveedores de estos servicios, conocer las políticas financieras de la empresa ya que algunos instructores solicitan remuneración anticipada por impartir un curso, así como adelantos en efectivo para reservaciones de los lugares donde se llevarán a cabo los cursos.

La coordinación de los eventos de capacitación se realiza con el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse antes, durante y después de un curso y se refiere a los siguientes aspectos:

**Registro de participantes.* - Los registros ayudan a localizar en forma personal o por teléfono a los participantes que deben asistir a un curso, cuando existen cambios imprevistos en la programación.

** Difusión y seguimiento.* - Es importante entregar las invitaciones personalmente y por lo menos ocho hábiles antes del curso para que las personas tengan tiempo de organizar su trabajo. Hecho esto habrá que verificar por lo menos tres días antes del curso que las personas asistirán al evento.

* *Apoyo de instrucción.* - Antes de iniciar cualquier evento, debe verificarse que se cuente con todos los apoyos de instrucción necesarios, además se encuentren en perfecto estado de funcionamiento para evitar contratiempos.

* *Lista de verificación.* - En ella se concentran todas las actividades que deben realizarse antes, durante y después de un curso para asegurar el éxito del mismo, con el fin de comprobar que efectivamente se hayan realizado.

* *Inauguración y clausura.* - Lo más recomendable es formular un orden de las actividades que comprende la ceremonia de inauguración y a quién corresponde realizar cada una de ellas. Tanto en la ceremonia de inauguración como en la de clausura, las personas que dirigen el evento deben estar atentas para captar las inquietudes de los participantes y encausarlas hacia el objetivo del mismo.

* *Cambios imprevistos.* - Es común que durante la capacitación se presenten situaciones que alteren el desarrollo de las actividades de instrucción, sobre las cuales el capacitador debe poner especial atención, tales como:

- El instructor no se presenta a la sesión, o llega retrasado.
- Los materiales no son entregados a tiempo por la imprenta o el servicio de fotocopiado.
- Las aulas no fueron preparadas según las especificaciones.
- Las aulas fueron prestadas para otras actividades en la misma hora y fecha.
- Se presentan fallas en los aparatos y equipos necesarios para la instrucción, entre otros.

Siempre que ocurra cualquiera de estas situaciones, el capacitador debe hacer uso de su talento e imaginación para resolverlas airesamente, con paciencia y madurez, reconociendo los errores, actuando con rapidez y sin buscar culpables.

* *Recalendarización.* - Cuando existen cambios en la programación de los eventos de capacitación se deben realizar los ajustes necesarios, para avisar oportunamente tanto al instructor como a los participantes los motivos de la suspensión y las fechas en que se realizará el curso posteriormente, a fin de que no decaiga el interés.

* *Conclusión de eventos.* - El responsable de la capacitación debe estar pendiente de todas las actividades que constituye un curso, desde el inicio hasta la clausura.

* *Supervisión de actividades.* - La supervisión en la fase de ejecución juega un papel primordial, en virtud de que se tiene que verificar paso a paso el desarrollo de todas y cada una de las actividades implicadas en la realización de un evento, con el objeto de asegurar que se cumplan los objetivos esperados.

* *Reporte de actividades.* - Al finalizar un evento, se debe recopilar toda la información que permita tomar decisiones de carácter administrativo y técnico, entregándola en un reporte que contemple los siguientes puntos:

- Evaluación de los participantes.
- Evaluación del instructor.
- Evaluación de reacción.
- Situaciones que alteraron los resultados y alternativas de solución.

Después de este análisis cuantitativo se realiza la interpretación, considerándose la información cualitativa proporcionada a través de las entrevistas con el personal del departamento de capacitación, los usuarios y el área de la empresa o institución a la que se le dió el servicio. Se elabora el informe en el que deberán estar contenidas las recomendaciones para mejorar la función de capacitación.

1.1.5 Evaluación.

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajustan a los planes; implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y la valoración del sistema, del proceso institucional, el seguimiento y ponderación de resultados.

La evaluación de la capacitación " es el proceso que sirve para obtener información útil, para refoalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente, el entrenamiento en función de sus resultados." 4

En este sentido, la evaluación debe ser ubicada con la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir con eficiencia 5 y eficacia 6 el sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo.

4 Pinto Villaloro, Roberto. Proceso de Capacitación, pág 139-140, México 1990.

5 Eficiencia: virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

6 Eficacia: poder y fuerza para conseguir algo.

La cualidad más importante que hay que considerar cuando se selecciona o construya un instrumento de evaluación, es la validez. Se entiende por validez el grado en que una prueba sirve realmente al propósito para la cual fue hecha.

Propósitos de la evaluación:

- Determinar la eficiencia del curso de capacitación.
- Motivar al participante, dándole la oportunidad de conocer su nivel de conocimientos para ajustar el contenido didáctico del curso.
- Hacer del conocimiento de los participantes las destrezas, capacidades y conocimientos que deben adquirir para dominar la materia.
- Estimular las diferencias individuales entre los participantes.

Tipos de evaluación.

Para verificar si la evaluación cumple con los objetivos de aprendizaje, deberá realizarse en varias etapas del proceso:

1) *Evaluación inicial o diagnóstica.* - Es la medición cualitativa y cuantitativa de los conocimientos y habilidades que poseen los participantes al principio del curso, en relación al tema que va a tratarse.

2) *Evaluación durante el programa o de ajuste.* - Es la que proporciona el instructor, información constante acerca de los logros que van teniendo para hacer los ajustes necesarios.

3) *Evaluación final.* - Permite analizar y verificar la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, debe ponerse mucho cuidado en su elaboración para que se obtenga información que coadyuve a la toma de decisiones adecuadas, a que no exista pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo por parte de los trabajadores y empresas.

1.2 Participación del Licenciado en Trabajo Social en el proceso de capacitación.

Dentro de las múltiples áreas de acción profesional en la que se puede desenvolver el licenciado en Trabajo Social está el de la administración de recursos humanos, específicamente en el campo de la capacitación y el adiestramiento, actividad un tanto desconocida para este profesional, ya que durante su formación profesional son escasas las asignaturas o contenidos referente a ello, además no se detalla a los estudiantes los espacios en los que puede incursionar al concluir su carrera.

La participación que tiene el trabajador social en la etapa administrativa de la capacitación es el ver hacia futuro las posibles necesidades que pudiesen presentarse en la empresa o institución.

En el proceso de capacitación, se ubica al licenciado en Trabajo Social como uno de los profesionales que intervienen en éste, quien tratará de dar respuesta o plantear alternativas a través de los programas implementados en los organismos que labore, donde la necesidad de capacitación sea vista como un problema existente en el centro de trabajo y que en cierta forma, impide el desarrollo de las actividades.

El trabajador social, al igual que la capacitación parte de postulados básicos que a continuación se señalan:

Todo ser humano se encuentra en constante interrelación con otros individuos; el hombre es un ser social, ello conforma su entorno social. Trabajo social tiene como objetivo el desarrollo del individuo mediante la toma de conciencia a través del análisis de la realidad y cuya influencia se deriva hacia el logro de decisiones donde el hombre sabrá elegir y escoger sus propias acciones mediante los cambios de conducta que de ello se deriva.

Es así como el licenciado en Trabajo Social, en esta área, se concibe como un educador social determinado por el proceso enseñanza-aprendizaje.

La educación en un sentido amplio, se ha entendido como el desarrollo integral de las facultades humanas para satisfacer los requerimientos de la sociedad.

El proceso de capacitación de igual manera, lleva implícito el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo como fin la realización del individuo.

El trabajador social participa en la organización y funcionamiento de instituciones en los aspectos de promoción social, desarrollo social y educación social. Siendo esta última, una de las más relevantes dentro del proceso de capacitación, donde permite orientar e inducir al trabajador a lograr una calificación de la mano de obra para el trabajo, con la finalidad de mejorar el nivel de vida de cada uno de los empleados de la población en general, como lo señala el Plan Nacional de Desarrollo.

Esta tarea se lleva a cabo por la metodología que utiliza el trabajador social (investigación, diagnóstico, programación, ejecución y evaluación en los diferentes niveles de intervención caso, grupo y comunidad) para la educación social en colaboración con el equipo interdisciplinario.

Es así como Trabajo Social, a través de la capacitación, debe satisfacer los requerimientos tanto de la empresa o institución, como la de los trabajadores que en ella laboran.

El licenciado en Trabajo Social, debido a su formación profesional interdisciplinaria, cuenta con la posibilidad de introducir la organización y reestructuración de grupos sociales y de contribuir a la educación social en general; para lograrlo, utiliza herramientas de trabajo, generalmente métodos y técnicas específicas, así como teorías de las ciencias sociales que le auxilian en el conocimiento de la problemática social.

CAPÍTULO 2 UNA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA DENTRO DE UN INSTITUTO DE SALUD

Es conveniente hablar sobre los inicios y la evolución de la capacitación en México con la finalidad de adentrarse en el tema.

2.1 Antecedentes.

El primer dato que se tiene sobre la capacitación en México, viene en el Código Civil de 1870, en el que se establece el "contrato de aprendizaje". Este tipo de vínculo laboral originó demasiadas anomalías que favorecieron la explotación de los trabajadores en el momento del aprendizaje pues no se les daba ninguna remuneración. Esta figura jurídica (contrato de aprendizaje) es retomada por la Ley Federal del Trabajo de 1931, obligando al patrón a la enseñanza de un arte u oficio mediante una retribución a cambio de la prestación de servicios personales, por lo tanto, el empleador se inclinaba por la contratación de la persona que había sido capacitada en su centro de trabajo.

A partir de 1920, la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) se constituye en la única institución pública con fuentes de capacitación para el trabajo a través del sistema de enseñanza técnica; posteriormente participa el Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.) por medio de su estructura docente vinculada con la capacitación.

Durante el período de Cárdenas (1934-1939) se apoyó la industrialización del país, incrementando el desarrollo tanto tecnológico como el nivel de productividad, aspectos que impulsaron el establecimiento de la educación básica para la mayoría de la población, la formación de personal directivo, técnico y administrativo en sus distintos niveles, encaminados a superar las deficiencias de los trabajadores carentes de bases sistemáticas y de capacitación para el trabajo industrial.

Cabe destacar que en 1940 fue creada la Secretaría del Trabajo y Previsión Social bajo la administración del Presidente Constitucional General Manuel Ávila Camacho. A partir de su creación, se estableció dentro de sus funciones la "planeación de oportunidades de trabajo a desocupados".

En 1950 se crearon Centros de Enseñanza Agropecuaria, que más tarde pasaron a ser Centros de Capacitación para el Trabajo Agropecuario (CECAJA). Es importante señalar que a partir de los años cincuenta surgió la capacitación no escolarizada con la aparición de entidades públicas orientadas hacia el otorgamiento de cursos y procesos de entrenamiento profesional para el trabajo, así como los programas de capacitación en instituciones de seguridad social o de otro tipo, siendo la principal la que se establece conjuntamente con los sectores obrero patronal y del Gobierno Federal y el Centro Industrial de Productividad (CIP).

En la década de los sesentas, se incorpora el IMDS a tareas de capacitación para el trabajo a través de los Centros de Adiestramiento Técnico y Capacitación para el Trabajo, tanto a derechohabientes y no derechohabientes.

Los Centros de Capacitación para el Trabajo del IMSS, SEP y CECATJ tenían como objetivo, otorgar ciertas bases de conocimientos mínimos para la integración al mercado de trabajo de los jóvenes imposibilitados a seguir estudiando.

En 1965 se establece el Plan Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra, el cual tenía como finalidad especializar al personal de acuerdo a los requerimientos de las empresas.

En 1970 se suprimió en la Ley Federal del Trabajo el contrato de aprendizaje y se estableció la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio; esta modificación introduce a la capacitación en el contexto de la previsión social moderna.

Para 1972 la Ley Federal del Trabajo fue objeto de diversas reformas y adiciones, entre las cuales cabe destacar, la capacitación y el adiestramiento cuyos objetos constituyen la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), como organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quedando a cargo de la primera instancia, el establecimiento del Servicio Nacional de Empleo.

En 1977 el Poder Ejecutivo Federal elevó a rango constitucional el derecho a la capacitación consagrado en la fracción XIII del artículo 123, debido a la disminución del proceso técnico que había impulsado a la industrialización.

A partir del 1º de mayo de 1978 entra en vigor la disposición constitucional que consagra el derecho a los trabajadores de capacitarse o adiestrarse y la correlativa obligación de los patrones de cumplir en la forma que determina la Ley.

En 1983 se reforman los artículos 537 y 539 de la Ley Federal del Trabajo donde la UCECA desaparece como organismo desconcentrado y pasa a la dirección del Servicio Nacional de Empleo.

Para dar cumplimiento a sus funciones y atribuciones, el Servicio Nacional de Empleo tiene la finalidad de realizar acciones que permitan conocer el comportamiento de los mercados de trabajo, facilitando la colocación, capacitación y organización de los trabajadores desempleados y subempleados; participan básicamente, el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales.

En 1984 los programas amplían su cobertura de capacitación, mediante un sistema de becas de capacitación para los trabajadores desempleados.

La capacitación actualmente juega un papel importante dentro de la economía del país, ya que es un factor necesario que dará la pauta a los logros en beneficio del trabajador: mejor nivel de vida; del patrón: productividad de la empresa; y del país: bienestar social.

Algunos autores señalan que la productividad y la capacitación están estrechamente vinculadas, puesto que facilita la obtención de mayores rendimientos en la institución y permite elevar el bienestar de los trabajadores, traducándose en la percepción de ingresos superiores, aumento en la calificación de la mano de obra y restablecimiento en los sistemas de organización en el trabajo.

De acuerdo al artículo 153 F de la Ley Federal del Trabajo, los objetivos de la capacitación son:

- 1.- *Actualizar, perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.*
- 2.- *Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.*
- 3.- *Incrementar la productividad.*

En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994 propone se integren elementos indispensables y la creación de los recursos humanos para su incorporación a la actividad productiva, mejorando la producción y la economía, así como también contribuir a mejorar la situación competitiva de México.

La capacitación es un punto de especial interés y forma parte de la política social del Estado; por un lado, responde a las demandas de la población y por el otro, ubica a la capacitación como un instrumento para adecuar los recursos humanos a los requerimientos del aparato productivo. Es por eso que en la Secretaría de Salud, la capacitación es considerada como una estrategia fundamental para el desarrollo de la institución.

Definiciones.

En relación a los conceptos de capacitación existe una gran diversidad de definiciones, entre ellas están:

El Centro de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Salud define a la capacitación como la:

"... acción orientada a un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en cualquier puesto y nivel... "

La Unidad de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la describe como:

"... acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, respondiendo sobre todo a las áreas de aprendizaje... "

El Comité de Capacitación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos dice que es:

"... Un cambio de conducta logrado por la adquisición o interpretación de conocimientos así como el desarrollo de habilidades a través de un proceso de enseñanza aprendizaje, con el fin de incrementar la efectividad en el trabajo... "

En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994 la definen como:

" Un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición "

En conclusión se puede decir que la capacitación es: *la acción encaminada al desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos con la finalidad de lograr un adecuado desempeño en su ocupación o puesto de trabajo, así como también su realización personal.*

En cuanto al término adiestramiento a continuación, se indica algunas definiciones.

El Centro Nacional de Productividad señala que es:

"Toda acción intencionada, dirigida al trabajador, orientada a proporcionar y aumentar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes directamente relacionadas con su puesto de trabajo".

La Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento lo define como:

"...Una acción destinada a desarrollar y perfeccionar habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo..."

El Centro de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Salud explica que el adiestramiento consiste en:

"Todas aquellas acciones encaminadas al desarrollo de habilidades y destrezas para la atención adecuada de usuarios y el manejo de insumos tales como equipos, instrumentos, aparatos, entre otros".

Puede señalarse que la diferencia entre ambos, estriba en que el adiestramiento prepara al trabajador en tareas específicas, que por regla general se presentan en el trabajo preponderantemente físico a través de una práctica más o menos prolongada; mientras que la capacitación es la acción orientada a un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en cualquier puesto y nivel.

Así la capacitación y el adiestramiento, constituyen elementos que logran cambios de conducta específicos en una dirección determinada, relacionados tanto con los objetivos de los individuos como los de la institución.

Tipos de capacitación.

La capacitación administrativa comprende aquellas actividades a asignar, incrementar, mejorar o actualizar los conocimientos, capacidades y habilidades del personal profesional, auxiliar o técnico que integran o apoyan los servicios administrativos propiamente dichos.

La Unidad de Capacitación de cualquier empresa o institución, debe administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se puede dividir a la capacitación en tres grandes campos: para el trabajo; en el trabajo; y desarrollo.

A continuación se presenta el esquema que permite ubicar el ámbito de acción de cada una:

1) Capacitación para el trabajo

- a.) Capacitación de preingreso
- b.) Inducción
- c.) Capacitación promocional

2) Capacitación en el trabajo

a) Adiestramiento

b) Capacitación específica humana

3) Capacitación para el desarrollo

a) Educación formal para adultos

b) Integración de la personalidad

c) Actividades recreativas y culturales

1.- La capacitación para el trabajo: Es dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

a) *Capacitación de preingreso:* Generalmente es con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b) *Inducción:* Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) *Capacitación promocional:* Aquellas acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

2.- Capacitación en el trabajo: La conforman una serie de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

a) *Adiestramiento*: Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b) *Capacitación específica humana*: Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa.

3.- Capacitación para el desarrollo: Fortalece las expectativas de desarrollo en el área laboral e incrementa las posibilidades del trabajador en su ámbito social, por ello se integran cursos que amplíen su desarrollo y acervo cultural, orientados a proporcionarles un mayor número de alternativas para superarse y aspirar a mejores condiciones de vida. Se divide en:

a) *Educación formal para adultos*: Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de educación escolarizada.

b) *Integración de la personalidad*: La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) *Actividades recreativas y culturales:* Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

Como se aprecia, la capacitación apoya y favorece a la formación de recursos humanos del país; de esta forma queda integrada a la empresa, y específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella: El hombre.

Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo determina un estado de derecho, estableciendo las políticas laborales y económicas del sector productivo, que en última instancia se determinan como derechos y obligaciones de las empresas y de los trabajadores, así como también las responsabilidades y sanciones al no dar cumplimiento a estas disposiciones.

En el siguiente esquema se indican algunos de los artículos que hacen referencia a lo señalado anteriormente.

| DISPOSICIONES GENERALES | OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN | NUOVO DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO | RESPONSABILIDADES Y SANCIONES | S T P S DERECHOS Y OBLIGACIONES | DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA | DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES |
|---|--|--|---|--|---|---|
| Art. 153 B La capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos a través de instituciones especializadas. | Art. 153 F Actualizar y --- perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así --- como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología: | Art. 699 Las controversias que surgen en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su Jurisdicción. | Art. 25 Frac. VIII En el documento de las condiciones de Trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de acuerdo con los planes y programas que lo dispuso --- por la Ley. | Art. 139 La SENECA realiza todas las actividades que las leyes y reglamentos que le confieren en la materia de capacitación. Art. 153 K Los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento son los órganos auxiliares de la STPS y tienen como función: participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento. * Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento. * Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas. * Gestionar el registro de las constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores. | Art. 132 Frac. XI y XXVIII El patrón tiene la obligación de proporcionar capacitación o adiestramiento a --- sus trabajadores y participar en integración y funcionamiento de las comisiones. Art. 153 E La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto lo convenga entre el patrón y trabajadores la concurrencia de otra manera, o bien que el trabajador de --- see capacitarse en una actividad distinta a la que --- desempeña. Art. 153 D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, podrán elaborarse para el establecimiento (empresa), o en conjunto. Art. 153 I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Art. 153 J Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal. | Art. 153 A El trabajador tiene derecho de recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad. Art. 153 H Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes requeridos. Art. 153 T Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas. |
| Art. 391 Los contratos colectivos deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas. | * Preparar al --- trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; * Prevenir riesgos de trabajo; * Incrementar la productividad; y * En general, mejorar las aptitudes del trabajador... | | Art. 153 S Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus Planes y Programas dentro del término oportuno que no los llevan a cabo, serán sancionadas. | | | |
| Art. 523 La aplicación de las normas de trabajo relativas a la capacitación y adiestramiento compete al --- Servicio Nacional de Empleo y Capacitación y Adiestramiento (SENECA). | | | Art. 412 En el contrato Ley deberá establecerse las reglas para la formulación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial de que se trate. | Art. 153 L La STPS fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento así como su organización y funcionamiento. | | |
| Art. 525 La vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa --- compete a la S.E.P. | | | Art. 992 Las violaciones de las --- normas de trabajo cometidas por los patrones o trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de la Ley, independientes de la responsabilidad por el incumplimiento de sus obligaciones. | Art. 153 R La STPS aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los Planes y Programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a su presentación. Art. 539 El Servicio Nacional de Empleo está a cargo de la STPS por conducto de las Unidades Administrativas correspondientes. El objetivo de la SENECA es organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. | | |
| Art. 527 A Corresponde a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo, en las que se relacione con la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento. | | | | | | |
| Art. 539 C La STPS se auxiliará de las autoridades laborales estatales --- para el desempeño de sus funciones. | | | | | | |

Es así como la Ley Federal del Trabajo determina los lineamientos de capacitación para que las empresas o instituciones den cumplimiento legal.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 40, señala: "...La responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública..."

Las reformas efectuadas tanto en la Constitución Política como a la Ley Federal del Trabajo implican el reconocimiento a la capacitación en el ámbito laboral, como derecho social que complementa y actualiza el derecho a la educación consagrado en el artículo 3o de la propia Constitución.

Políticas y estrategias de la capacitación.

Nuestro país dentro del enlace actual, se encuentra en crisis desde hace aproximadamente dos décadas, como consecuencia del desequilibrio del capitalismo a nivel mundial y el desplome del mercado petrolero, entre otros.

La apertura del Tratado de Libre Comercio, significa una alta competitividad del mercado interno con respecto al externo, lo que hace necesario impulsar la industria nacional, mediante políticas financieras de inversión, capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad y en última instancia contribuir al desarrollo socio-económico del país, determinándose la necesidad de la calificación de la mano de obra a través de la capacitación.

Es por eso que el Poder Ejecutivo Federal en el Plan Nacional de Desarrollo propone el cambio a través de la modernización del país considerando los siguientes objetivos:

- 1) Defender la soberanía y preservar los intereses de México en el mundo;
- 2) Ampliar nuestra vida democrática;
- 3) Recuperar el crecimiento económico con estabilidad de precios; y
- 4) Elevar productivamente el nivel de vida de los mexicanos.

Plan Nacional de Desarrollo.

El presente Gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) señala como estrategia la modernización del país; traduciéndose en cuatro acuerdos principales:

- 1) *Soberanía, seguridad nacional y promoción de los intereses de México con el exterior.*
- 2) *Aplicación de la vida democrática.*
- 3) *Recuperación económica con estabilidad de precios.*
- 4) *Mejoramiento productivo del nivel de vida.*

Para lograr lo anterior, se estableció como objetivo: "Eleva el nivel de vida de los mexicanos, como respuesta a las aspiraciones nacionales de bienestar y justicia a través de las siguientes líneas estratégicas".

- "... 1) *Creación abundante de empleos bien remunerados, protección y aumento del poder adquisitivo de los salarios y del bienestar de los trabajadores;*
- 2) *Atención a las demandas prioritarias del bienestar social; y*
- 3) *Erradicación de la pobreza extrema...*"

Con la finalidad de entender el papel de la capacitación en la elevación de la productividad en el Plan Nacional de Desarrollo se mencionan las siguientes políticas:

- *Aumentar el empleo y los salarios reales sobre las bases del incremento de la demanda de trabajo que será propiciado por el crecimiento económico, del aumento de la productividad y de la reducción de la transferencia de recursos al exterior;*
- *Mejorar y ampliar la educación, fortalecer la capacitación y la productividad para promover el aumento de las remuneraciones reales;*
- *Asegurar la vigencia de la política laboral que atienda la satisfacción de los derechos de los trabajadores;* y
- *Apojar una participación amplia y decidida del movimiento obrero y de los campesinos en la concertación de la política económica y social junto con los demás sectores productivos y con el Gobierno.*

El imperativo de la productividad dentro de la estrategia económica del Plan, se pone de manifiesto cuando postula la modernización como la búsqueda de un sector público más eficiente para atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo del país.

Por lo anterior los conocimientos, habilidades y actitudes para la vida productiva se adquieren a través de dos vías: la educación y el trabajo.

De esta forma modernizar ¹ supone ofrecer opciones más adecuadas de educación extracolegial a la población adulta, particularmente a través de sistemas

¹ Modernización: se suele relacionar este término con el proceso de cambio que acompaña al desarrollo económico; en este caso la modernización viene a ser el aspecto o manifestación principal del proceso de desarrollo.

abiertos de educación básica y de capacitación para y en el trabajo, buscando con ello abatir el rezago educativo y desde luego, disminuir el analfabetismo.

Es así como el Gobierno pretende el desarrollo nacional concentrando y enlazando los intereses de todos los sectores con el propósito de fomentar el crecimiento económico y el empleo, y así entender el papel de la capacitación para la elevación de la productividad y crecimiento del aparato productivo.

Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad se reafirma lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo respecto a la modernización del país y se proponen cinco objetivos básicos que orienten las diversas acciones tendientes a mejorar la capacidad productiva de los recursos humanos y a incrementar la productividad:

- 1) *Elevar las capacidades 2, habilidades 3 y aptitudes 4 de la población;*
- 2) *Abrir cauces a la población trabajadora;*
- 3) *Contribuir al desarrollo de las condiciones de trabajo;*
- 4) *Fomentar cultura y dinámica social; y*
- 5) *Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad.*

2 Capacidad: conjunto de disposiciones que permiten tener éxito en el ejercicio de cierto género de actividad; en un inicio depende de una aptitud y al final por una habilidad como resultado de un aprendizaje.

3 Habilidad: aptitudes que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez.

4 Aptitudes: disposición natural para una actividad.

El propósito del Programa es el desarrollo productivo de los recursos humanos y el reconocimiento a su desempeño en el cambio tecnológico, tomando en cuenta las siguientes líneas de acción:

- 1) La educación en la productividad 5;
- 2) Establecimiento de la capacitación (actualización y superación);
- 3) Impulsar la calidad y productividad;
- 4) Mejorar las condiciones en las que se realiza el trabajo; y
- 5) Contribuir al mejoramiento de las capacidades productivas.

En suma puede decirse que a través de la educación y el trabajo se obtienen los conocimientos 6, habilidades y actitudes 7 para la vida productiva.

Por lo tanto, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad propone el establecimiento de objetivos educacionales, en todos los sectores, dando oportunidades a la población en general. Además, señala que es necesario desarrollar nuevos sistemas y programas de capacitación que sean flexibles y adaptables a las diversas características en las diferentes ramas de la actividad económica del país.

5 Productividad: en el trabajo es equivalente al rendimiento, y se establece por la relación que existe entre la producción obtenida y los recursos utilizados.

6 Conocimientos: experiencia que incluye una representación vivida de un hecho, junto con una creencia en su verdad.

7 Actitudes: disposición específica que marca la tendencia a responder en forma favorable o adversa ante determinados estímulos, disposición de ánimo manifestado exteriormente.

Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

Se pretende decir que por medio de la educación y el trabajo obtener mayor productividad en el país, por lo que el Gobierno establece el Acuerdo Nacional para la Productividad y la Calidad. En éste se mencionan los siguientes acuerdos:

1) Los sectores y el Gobierno Federal determinan unir los esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social productivo que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país.

2) El sector empresarial se compromete a fomentar entre sus organizaciones, un programa de apoyo técnico.

3) Las organizaciones acuerdan implementar un plan de acción para contribuir a generar: nuevas formas de producción, de organización del trabajo y de la competencia en los distintos mercados, así como el papel activo que el trabajador y los organismos obreros deben desempeñar en esta dinámica.

4) Las organizaciones obreras, campesinas y empresariales se comprometen a apoyar los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos dentro de las unidades productivas.

5) Los sectores obrero y empresarial convienen en suscribir, los programas específicos que estimen necesarios.

6) El Gobierno promoverá las condiciones que permitan desarrollar un entorno macroeconómico propicio al incremento sostenido de la productividad y calidad.

Por lo señalado anteriormente, los sectores productivos y el Gobierno se comprometen a impulsar el desarrollo económico del país incrementando la productividad y la calidad, desarrollando en pleno las capacidades del trabajador, como lo indica el Plan Nacional de Desarrollo.

2.3 El sistema de la capacitación.

La Secretaría de Salud, ante el imperativo de elevar la eficacia y la productividad del personal a su servicio, se ha dado a la tarea de diseñar un Sistema de Capacitación y Desarrollo (SCADE), que propicie la optimización de resultados tanto para el trabajador como para la Institución, al mismo tiempo que coadyuve en el cumplimiento de los objetivos del Sistema Nacional de Salud y éste a su vez cumpla con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Objetivo del Sistema de Capacitación y Desarrollo.

El SCADE de la Secretaría de Salud, se define como el mecanismo instrumental, integrado por elementos técnicos normativos, orientados a coordinar y sistematizar la planeación y ejecución de la capacitación para el desempeño y desarrollo de los trabajadores. Tiene como objetivo:

"Proveer de un marco de referencia que norme las acciones de capacitación para el desempeño y para el desarrollo de los trabajadores en la Secretaría de Salud, de manera que garantice la uniformidad de criterios de aplicación y el ámbito nacional a fin de contribuir e incrementar la eficacia, productividad, vocación de servicio y responsabilidad del personal y en consecuencia, elevar la calidad en la prestación de los servicios y ampliar su cobertura." 8

8 Secretaría de Salud, Manual de Procedimientos para la Operación del Sistema de Capacitación para el Desempeño, México 1989.

Políticas del Sistema de Capacitación y Desarrollo.

En el diccionario de Planificación y Economía de Arturo Ortega señala a la política gubernamental como "el proceso de cooperación y compromiso entre grupos de interés (legisladores, políticos, obreros, burocratas, entre otros) empleando los medios accesibles al alcance del estado para cumplir con un propósito común."

La Secretaría de Salud, por ser un organismo gubernamental, tiene un compromiso con sus trabajadores, por lo tanto ha establecido las siguientes políticas de capacitación a fin de cumplir con los lineamientos de las leyes mexicanas:

- El reglamento del Comité Nacional Mixto de Capacitación es el instrumento legal para la aplicación del derecho a la capacitación.
- Los trabajadores tienen derecho a recibir capacitación.
- Los programas deberán considerar acciones encaminadas a la inducción, para el desempeño y desarrollo.
- Los programas se estructurarán a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Los servicios de capacitadores externos procederán siempre y cuando se agote la posibilidad de cubrir las necesidades de capacitación con capacitadores internos.
- La capacitación será impartida durante la jornada de trabajo.

El Sistema de Capacitación y Desarrollo se basa en la decidida participación de las diversas instancias que la conforman - Centro de Capacitación y Desarrollo, Comités Mixtos de Capacitación, Unidades Administrativas del Nivel Central y Organos Descentralizados de la Secretaría de Salud - para sustentar las acciones de capacitación contempladas en las leyes mexicanas.

2.4 Análisis de los programas de capacitación 1990 a 1992.

Este apartado está dividido en tres puntos: en el primero se mencionan los antecedentes de la capacitación en el Instituto; segundo se explican las funciones desempeñadas por la trabajadora social dentro de esta área; y tercero se hace un análisis de los programas 1990 a 1992.

Antecedentes de la capacitación administrativa en el I.N.N.N.

En la Secretaría de Salud, la capacitación es considerada como una estrategia fundamental para el desarrollo de las instituciones del sector salud, ya que se concibe como un proceso de enseñanza-aprendizaje, que mediante la aplicación de técnicas adecuadas, tiende a incrementar en el individuo sus intereses, habilidades y conocimientos para lograr su productividad y satisfacción personal.

Es por ello, que el Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía " Manuel Velasco Suárez" (INNN), organismo público descentralizado del sector salud, lleva a cabo capacitación administrativa, con el objeto de proporcionar a los trabajadores acciones que les permita mejorar su eficacia, incrementar no sólo la calidad de los servicios que se otorgan, sino la calidez que se requiere en la relación prestador-usuario, fundamentalmente entre el personal de la institución y el paciente.

A partir de 1984 se inicia la capacitación administrativa, a través del Programa Permanente de Capacitación de la Secretaría de Salud, quedando a cargo del Departamento de Comunicación Social. El procedimiento que se realizaba era: 1) detección de necesidades; 2) el programa de los cursos; y 3) ejecución del mismo.

1) *Selección de necesidades.* - Esta se realizaba a través de la técnica de observación directa, entrevistas a los trabajadores y a los jefes de departamento, además de analizar las quejas y sugerencias recibidas en los buzones del INMI por parte de los usuarios.

2) *Programación de los cursos.* - Consistía en la elaboración del calendario de los cursos que se impartirían, tomando en cuenta el resultado de la detección de necesidades, además de solicitar al Delegado de la Zona Sur del IBBSE el apoyo, para la impartición de los cursos a través de los instructores. De hacía la difusión de los cursos.

3) *Ejecución.* - una semana antes (ocasionalmente) o el mismo día del curso (regularmente), se presentaba el instructor del IBBSE con la psicóloga, jefa del departamento y encargada de la capacitación para la revisión del manual del curso a impartir.

- Preparación del material didáctico a utilizar antes de cada evento, excepto el manual, ya que en la mayoría de los casos el instructor externo no se presentaba antes a la Institución.

- Coordinación con la Subdirección de Enseñanza para tener lista la inauguración y clausura de cada uno de los cursos.

- Tramitación de las constancias para cada uno de los asistentes en la Subdirección de Enseñanza.

- Supervisión de los cursos por parte del INMI y el IBBSE.

Durante 1989 y 1990 se tuvieron que cancelar algunos cursos por falta de instructores, empezó a disminuir tanto la participación de los jefes de departamentos como la del personal del Instituto.

Participación de la licenciada en Trabajo Social en el proceso de capacitación.

En 1991 se integra una licenciada en Trabajo Social a quien le asignan la supervisión del programa de capacitación 1991, y a finales de año le delegan la coordinación.

Al integrarse la trabajadora social hizo revisión de bibliografía sobre el tema. Durante el desarrollo del trabajo observó y analizó:

1) No se realizaba todo el proceso de capacitación (debido a que el departamento desarrollaba otras funciones además de la capacitación);

2) El Delegado de la Zona Sur del ISEBTE no enviaba a los instructores y no informaba al ISEBTE;

3) Los jefes de departamento y el personal no participaban en la capacitación;

y

4) Solo dos personas se hacían cargo de la capacitación (psicóloga y secretaria).

Por estas causas principalmente, se llega a la conclusión que la capacitación no se estaba desarrollando adecuadamente.

La responsable de la capacitación (psicóloga) y la coordinadora (licenciada en Trabajo Social) a mediados de 1991, se dieron a la tarea de buscar alternativas de solución estableciendo en primera instancia que los instructores fueran internos y la impartición del curso de inducción; segundo, llevar a cabo todo el proceso de capacitación (detección de necesidades, planeación, organización, ejecución y evaluación); y tercero, sensibilizar tanto a los jefes como a los trabajadores de la importancia de la capacitación.

Como respuesta a lo antes mencionado, la psicóloga y la trabajadora social llevaron a cabo las siguientes acciones:

1o En el mes de mayo de 1991, presentan a las autoridades del Instituto el proyecto del curso de inducción. A finales de año es autorizado. Se asignó a la licenciada en Trabajo Social como instructora de este curso.

A finales de 1991 se realizó un sondeo para conocer al personal que estaría dispuesto a impartir un curso. A dichas personas se les solicitó curriculum vitae y una constancia de estudios que los acreditara en la materia para justificar la preparación académica de los instructores. El Departamento de Comunicación Social integró con estos documentos los expedientes de los interesados, los cuales fueron seleccionados a fin de elegir al instructor apropiado para cada curso.

2o El proceso de capacitación.

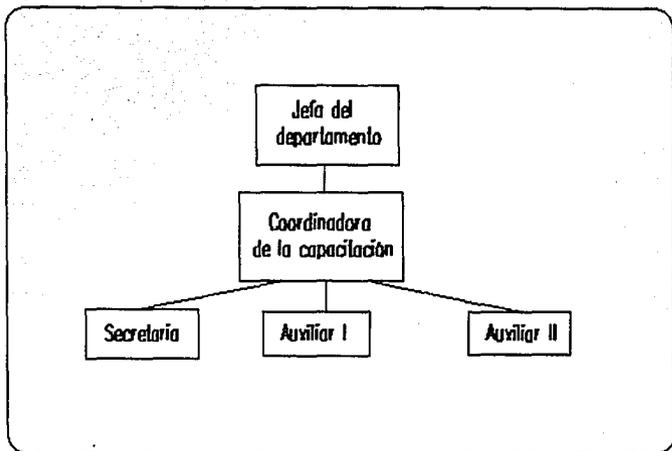
A) En primera instancia se hizo la planeación estableciéndose las líneas generales de trabajo así como también los procedimientos a seguir.

También fue elaborado y diseñado un cuestionario para la detección de necesidades de capacitación del Instituto y se acordó que los instructores fueran internos como lo señala el Sistema de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Salud (ver anexos).

B) Se realizó la detección de necesidades a través de la aplicación de cuestionarios al personal del Instituto; además se observó el desempeño de los trabajadores y a través de las guías y sugerencias de los pacientes. Así mismo se identificaron las causas directas e indirectas de los problemas (administrativos, trámite de documentos, procedimientos, actitudes de los empleados).

Con los resultados obtenidos en la detección de necesidades se estableció el diagnóstico de la capacitación, que tuvo como finalidad fijar las acciones concretas del programa.

C) El Departamento de Comunicación Social se organizó después de haber elaborado el programa; de manera clara y precisa definió, quién debía realizar determinada tarea y, quién será el responsable de los resultados, por tal motivo se diseñó la siguiente estructura para el departamento.



Jefa del Departamento. - Responsable de la capacitación administrativa en el SMMN.
 Sus funciones: asesorar y orientar al equipo de trabajo, a buscar alternativas que les permita satisfacer los requerimientos de la capacitación.

Coordinador. - Organizar y dirigir el proceso de capacitación desempeñando las siguientes acciones:

a) *Investigación.* - Buscar soluciones mediante un diseño metodológico a través de procedimientos que sean relevantes para el buen desempeño de la capacitación.

b) *Planificación.* - Desarrollar programas de capacitación, para el bienestar social del trabajador. Elaborar proyectos específicos de la capacitación.

c) *Supervisión.* - Verificar paso a paso el desarrollo de todas y cada una de las actividades implicadas en la realización de los eventos: 1) antes del curso; 2) durante el curso; y 3) después del curso.

d) *Evaluación.* - Controlar y valorar los programas de la capacitación administrativa.

Auxiliares. - Sus tareas principales: preparar todo el material de papelería y didáctico para los cursos, y apoyar la supervisión de los mismos.

Secretarías. - Encargada de realizar las actividades de apoyo secretarial.

Además se hizo la integración de recursos materiales para el apoyo de los cursos de capacitación:

* *Mobiliario y equipo para el aula y oficina.*

* *Equipo de apoyo a los procesos de instrucción tales como: pizarrón, rotafolio, proyector de transparencias, proyector de películas de 16mm, televisión, videocasetera, entre otros.*

* *Materiales didácticos.* - documentos en texto, folletos, películas, diapositivas, videocassette, entre otros.

D) *En la ejecución se requirió de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo en la realización de los eventos.*

Al inicio y al término de cada evento se elaboraron y aplicaron cuestionarios de evaluación para cada uno de los eventos.

Se realizaron entrevistas (tres por cada curso) a los jefes de División y Departamento del personal asistente a los cursos para que informaran sobre los posibles cambios de sus subordinados respecto al desempeño en el trabajo (ver anexo).

A través de la observación poder constatar que los trabajadores asistentes a los cursos mostrarán modificaciones en la prestación de servicios con el público usuario.

La coordinación de los eventos de capacitación se realizó con el propósito de supervisar las actividades antes, durante y después del curso y se consideraron los siguientes aspectos:

- *Formulación de invitaciones.* - Se elaboraron cartas de invitación dirigidas a Subdirectores, Jefes de División y Jefes de Departamento, en las cuales incluía el programa de cursos a impartirse, para que ellos seleccionaran los cursos acordes a las necesidades de sus departamentos.

- *Difusión y seguimiento.* - Diez días antes de dar inicio a los cursos de capacitación se realizaba la difusión de los cursos a través de carteles y llamadas telefónicas a los jefes.

- *Apoyos de instrucción.* Antes de iniciar el evento se verificaba que el material de apoyo de instrucción se encontrara en perfecto estado de funcionamiento para evitar contratiempos.

- *Inauguración y clausura.* - Días antes de iniciar el curso la licenciada en Trabajo Social se coordinaba con algún Jefe de División o Subdirectores, para que se hiciera la apertura del evento así como también su término.

- *Cambios imprevistos.* - La trabajadora social hacía los ajustes necesarios al programa cuando, por algún motivo los cursos no se podían impartir en la fecha señalada.

- *Supervisión.* -La licenciada en Trabajo Social asistía diariamente a verificar que el contenido de los cursos se estuvieran desarrollando de acuerdo a lo establecido en el programa, la asistencia de los participantes inscritos, así como la disposición oportuna del material y equipo a utilizar.

E) Se realizó la evaluación final, tomando en cuenta la evaluación inicial o diagnóstica y la evaluación durante el programa o de ajuste; esto permitió considerar los progresos alcanzados, así como advertir los obstáculos que se presentaron en las actividades realizadas y ajustar el proceso según lo exigían las diversas circunstancias, las nuevas necesidades y los imprevistos.

Análisis de los programas de capacitación.

El programa de capacitación de 1990 sirve de referencia, ya que éste programa fue realizado antes de que la trabajadora social se integrara al equipo de trabajo. A continuación se esquematizan los cambios que hubieron en cada uno de los programas.

**CUADRO No. 1
ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS**

| 1990 | 1991 | 1992 |
|--|---|--|
| 1.- Marco teórico. 2.- Objetivos generales y específicos. 3.- Toma de decisiones. 4.- Planeación. | 1.- Justificación. 2.- Objetivos generales y específicos. 3.- Limitación del programa. - Espacio - Determinación y precisión de actividades. - Universo de trabajo. 4.- Organización. - Organismos que colaboran. - Material y equipo. - Reglamentos, instructivos y políticas. - Personal. - Determinación de funciones. - Reclutamiento. 5.- Evaluación. | 1.- Justificación. 2.- Objetivos generales y específicos. 3.- Metas 4.- Limitación del programa. - Espacio. - Determinación y precisión de actividades. - Universo de trabajo. 5.- Organización. - Organismos que colaboran. - Material y equipo. - Reglamentos, instructivos y políticas. - Personal. - Determinación de funciones. - Reclutamiento. - Financiamiento. 6.- Evaluación. |

CUADRO No. 2
PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACION
DE LA CAPACITACION ADMINISTRATIVA

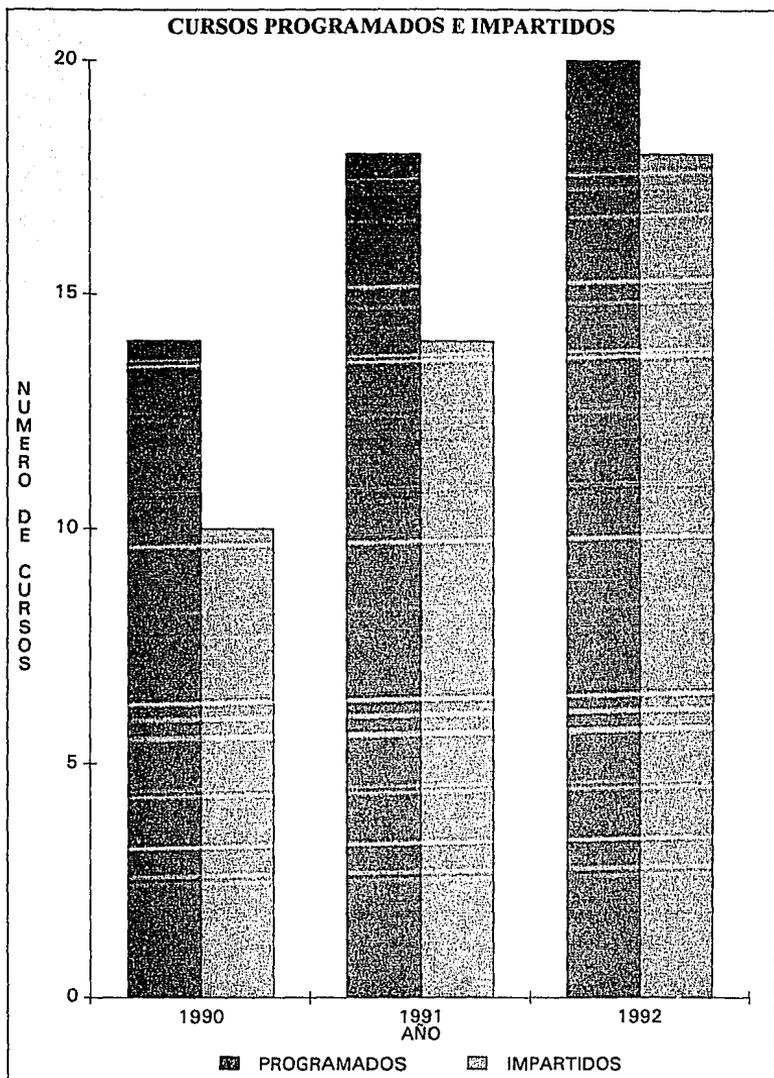
| 1990 | 1991 | 1992 |
|---|---|---|
| <p>1.- Detección de necesidades. 2.- Programación de cursos. 3.- Ejecución del mismo.</p> | <p>1.- Planeación. 2.- Detección de necesidades. 3.- Organización. 4.- Ejecución. 5.- Evaluación.</p> <p>* Se presentó ante las autoridades del Instituto el proyecto del curso de inducción.</p> | <p>1.- Planeación. 2.- Detección de necesidades 3.- Organización. 4.- Ejecución. 5.- Evaluación.</p> <p>* Se impartió por primera vez en el Instituto el curso de inducción, el cual fue impartido por la licenciada en Trabajo Social.</p> |

**CUADRO No. 3
EVALUACION DE INSTRUCTORES**

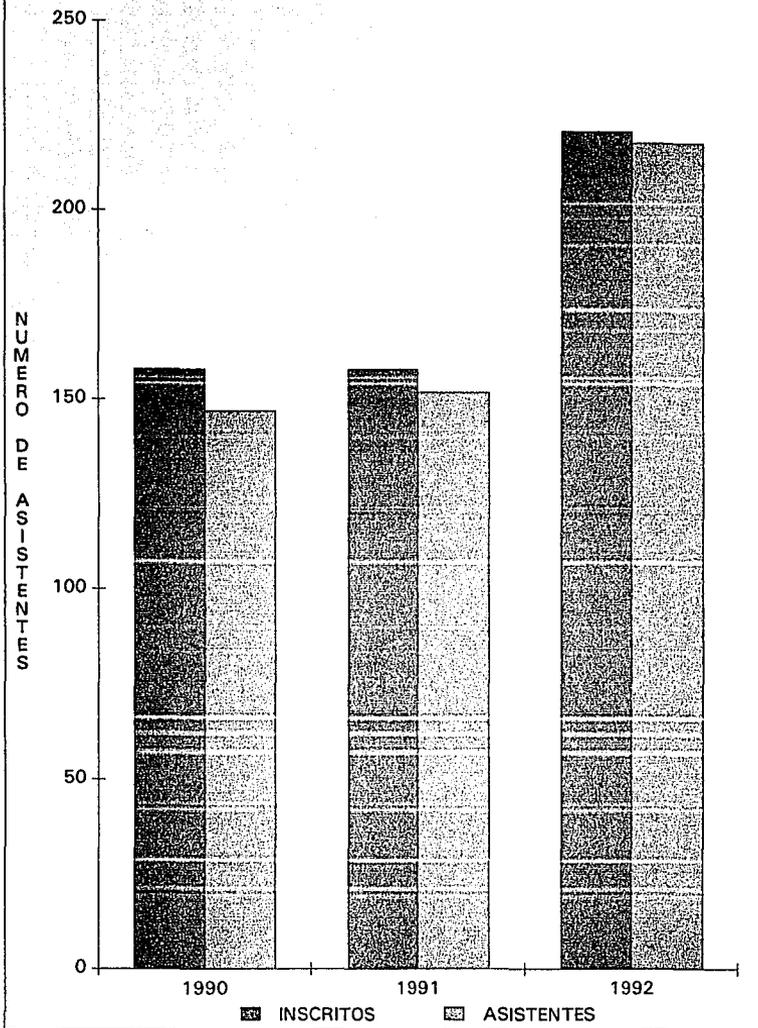
| 1990 | 1991 | 1992 |
|---|---|---|
| <p align="center">NO SE REALIZO</p> | <p align="center">NO SE REALIZO</p> | <p>El instructor mostró:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Completo dominio del tema (80%). - Conocimientos indispensables del tema (20%). <p>Las dudas que se presentaron durante el curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fueron aclaradas ampliamente (75%). - Se aclararon en términos generales (20%). - Se aclararon parcialmente (5%). <p>El lenguaje utilizado por el instructor fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sencillo y comprensible (50%). - Apropiado (40%). - Muy técnico (10%). <p>La relación que estableció el instructor con el grupo fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agradable y cordial (70%). - Correcta (20%). - Tensa (10%). <p>El instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones (80%). - Frecuentemente se retrasó hasta 10 minutos concluyendo a la hora señalada (20%). |
| INSTRUCTORES EXTERNOS | | INSTRUCTORES INTERNOS |

**CUADRO No. 4
ASISTENTES A LOS CURSOS
DE CAPACITACION**

| AÑO | TOTAL DE PLANTILLA DE PERSONAL | % |
|------------|---------------------------------------|----------|
| 1990 | 887 | 16 |
| 1991 | 1012 | 15 |
| 1992 | 1012 | 22 |



ASISTENTES A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN



El realizar todo el proceso de capacitación permitió conocer las necesidades existentes dentro de la institución que sirvieron como base para establecer los objetivos y acciones a seguir dentro de la capacitación. Con la determinación de las funciones de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo se obtuvo una mayor coordinación. El seguimiento de cada paso del programa permitió controlar las situaciones del mismo. La evaluación sirvió para obtener información y a su vez retroalimentar al sistema de capacitación para normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo.

Lo anteriormente señalado dió como resultado:

- Los asistentes mostraron ciertos cambios de conducta en su área de trabajo, por ejemplo: los asistentes a los cursos de Relaciones Humanas y Atención al Público presentaron mayor cordialidad en su trato con el público usuario.
- Mayor asistencia a los cursos por parte del personal.
- Apoyo para la impartición de los cursos por parte del personal adscrito al Instituto (Jefes de División y Departamento).
- La implementación de nuevos cursos dentro de la institución, ejemplo: inducción, inglés, computación, asertividad, entre otros.
- En 1990 se cumplió con el 71% de los cursos programados, durante 1991 el 78% y para 1992 se cubrió el 90%.
- Por primera vez en el Instituto se implementó el curso de inducción, cuya respuesta fue favorable tanto para el personal de nuevo ingreso, como del personal de base, debido a que los trabajadores desconocían el objetivo y organización de la institución.
- Se realizó la evaluación de los instructores y programas.

CAPÍTULO 3 VALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA

A lo largo de esta investigación, se ha intentado demostrar que la participación del licenciado en Trabajo Social dentro de la capacitación administrativa es factible utilizando las herramientas adquiridas durante su formación profesional y experiencia laboral.

Por lo anterior en este capítulo se hará la valuación de la intervención profesional del trabajador social en la capacitación administrativa del IMM.

Para hacer la evaluación es necesario contemplar ésta en su totalidad como un proceso dinámico y sistemático, ubicarla como parte integral y fundamental de todo proceso.

En base a esto se podría definir a la evaluación como una etapa del proceso enseñanza-aprendizaje, que tiene como fin comprobar de modo sistemático en que medida se ha logrado lo planeado con los resultados obtenidos.

A continuación se describirán las funciones realizadas por la licenciada en Trabajo Social en su experiencia profesional dentro del Instituto.

3.1 Funciones desempeñadas.

Dentro de la institución ya existía un sistema de capacitación el cual después de ser analizado sugería algunas aportaciones para enriquecer este proceso, por lo que se llevó a cabo una investigación teórica que sustentara las acciones a seguir, tomando en consideración los programas existentes, como marco de referencia para los cambios que se implementaron en la capacitación administrativa.

Como se mencionó en los capítulos anteriores el proceso de capacitación consta de cinco etapas que son: planeación, detección de necesidades, organización, ejecución y evaluación.

Una de las deficiencias que se pudo observar en los programas existentes es que dentro del proceso no se consideraban las etapas de planeación y evaluación. Es importante la planeación por ser la fase en la que se establecen las líneas generales de lo que se puede hacer y los procedimientos a seguir; y la evaluación tiene como fin analizar y verificar la eficiencia del proceso; etapas sin las cuales el desarrollo queda inconcluso y sin elementos que retomar para la programación de los cursos posteriores.

Por tal motivo la trabajadora social implementó estas dos etapas en los programas subsecuentes y con ello logró mejores resultados dentro de la capacitación, mayor participación por parte de los jefes y los trabajadores y un importante alcance en los objetivos del programa, ya que el seguimiento de cada paso del programa controló las situaciones del mismo y a su vez sirvió para retroalimentar el sistema de capacitación, como se puede observar en las gráficas y en el cuadro número 2.

Posteriormente elaboró y diseñó las encuestas para la detección de necesidades de capacitación; en una primera instancia tuvo algunos problemas, debido a su inexperiencia en esta área, sin embargo con el apoyo de la Jefa del Departamento de Comunicación Social (psicóloga) y la revisión de bibliografía referente al tema, realizó los ajustes convenientes.

Para establecer el diagnóstico de la detección de necesidades de capacitación dentro del IMN, fue necesaria la realización de una investigación para poder recopilar y analizar los datos a través de la entrevista, observación directa y los resultados de las encuestas aplicadas a los diferentes departamentos, se combinaron ambas técnicas e instrumentos, con el fin de enriquecer los resultados. No se abarcó a toda la plantilla del personal del Instituto por falta de recursos humanos para esta tarea. Igualmente algunos de los cursos solicitados por el personal, Jefes de Departamento y División no fueron considerados en el programa por carecer de recursos financieros.

Además de las deficiencias en el procedimiento se detectaron factores externos en el desarrollo de los programas existentes que afectaban directamente la imagen del Departamento y el logro de los objetivos propuestos; uno de ellos era la falta de formalidad de los instructores (externos), que traía como consecuencia la cancelación de los cursos.

Esto originó que se impulsara el apoyo de los Jefes de División y Departamento para que ellos fungieran como instructores (internos) y de esta manera subsanar este aspecto. Dicha determinación, planeada en conjunto por la Jefe de Departamento y la trabajadora social, fue acertada, debido a que con ello se evitó la cancelación de los cursos.

Asimismo se observó que el Instituto no contaba con un manual de bienvenida, por tal razón la licenciada en Trabajo Social, visó la necesidad de implementar el curso de inducción para propiciar la integración del personal de nuevo ingreso a la institución.

Como resultado de las aportaciones al proceso fue necesario fortalecer el Departamento de Comunicación Social en la tarea de capacitación con mayor número de recursos humanos para permitirle una mayor organización, que se pudiera reflejar en el cumplimiento de los objetivos planteados y de esta manera valorar la importancia del proceso hacia el instituto.

Organizó las actividades a desarrollar para determinar las funciones de cada una de las personas del equipo de trabajo y establecer los sistemas y procedimientos a seguir en cada una de las acciones, así como también llevó a cabo la integración de recursos materiales y de instructores, con el propósito de establecer la estructura que soportó la realización de cada actividad para el logro de objetivos.

También llevó a cabo reuniones con el equipo de trabajo para cometar cada una de las actividades desarrolladas y así se logró una mayor coordinación.

Para la evaluación final tomó en cuenta: 1) el impacto de los cursos; y 2) los resultados de aprendizaje.

La primera permitió conocer a través de datos objetivos el nivel de satisfacción, debido a que le proporcionó datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes respecto a los conocimientos adquiridos (diseñó y elaboró cuestionarios de acuerdo a los temas abordados), además de percibir si existió algún cambio de conducta. Esto se comprobó al observar a los asistentes de los cursos impartidos dentro de sus áreas de trabajo y a través de entrevistas realizadas a los Jefes de Departamento. Cabe señalar que no fue posible realizarlo a todas las personas que participaron en los eventos, debido a la falta de recursos humanos del departamento.

En suma se puede decir, que la licenciada en Trabajo Social fue mejorando año con año los programas de capacitación dentro del Instituto, debido a la experiencia laboral y los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, ya que tuvo que combinar ambas para su buen desempeño.

| PLANEACION | DETECCION DE NECESIDADES | ORGANIZACION | EJECUCION | EVALUACION |
|--|---|---|---|--|
| <p><i>Determinación de las líneas generales de trabajo así como también los procedimientos a seguir.</i></p> <p>Técnicas:</p> <p><i>Investigación documental referente a la capacitación.</i></p> <p><i>Aplicación de una encuesta para definir al personal dispuesto a impartir los cursos.</i></p> <p><i>Gráficos de programación.</i></p> <p>Instrumentos:</p> <p><i>Diseño y elaboración de un cuestionario para la detección de necesidades.</i></p> <p><i>Presentación del proyecto curso de inducción a las autoridades del Instituto.</i></p> <p><i>Gráfica de Gantt</i></p> | <p><i>Muestreo aleatorio simple al azar.</i></p> <p>Técnicas:</p> <p><i>Observación directa en las áreas de trabajo sobre el desempeño de los trabajadores.</i></p> <p>Instrumentos:</p> <p><i>Aplicación de cuestionarios para la detección de necesidades de capacitación.</i></p> <p><i>Elaboración del programa de capacitación del INNN.</i></p> | <p><i>Resolución de cada una de las actividades a seguir.</i></p> <p><i>Determinación y optimización de los recursos materiales y humanos.</i></p> <p><i>Coordinación con cada uno de los instructores para fijar las fechas de los cursos.</i></p> | <p><i>Formulación de invitaciones dirigidas a los jefes de División y Departamento.</i></p> <p><i>Difusión de los cursos diez días antes del evento.</i></p> <p><i>Preparación y verificación del inicio de cada uno de los eventos.</i></p> <p><i>Inauguración y clausura de cada uno de los cursos.</i></p> <p><i>Reajustes para cada imprevisto.</i></p> <p><i>Supervisión de cada uno de los cursos.</i></p> <p>Técnicas:</p> <p><i>Realización de entrevistas a algunos jefes de División y Departamento.</i></p> <p><i>Observación del desempeño de los asistentes a los cursos en su área de trabajo.</i></p> <p>Instrumentos:</p> <p><i>Aplicación de cuestionarios al inicio y al término de los cursos.</i></p> | <p><i>Evaluación cualitativa y cuantitativa de cada uno de los eventos.</i></p> <p><i>Valoración de los alcances y obstáculos presentados en el desarrollo del programa.</i></p> <p><i>Corrección y ajustes de acuerdo a las necesidades e imprevistos.</i></p> <p>Técnicas:</p> <p><i>Análisis de la evaluación diagnóstica y final de cada uno de los cursos.</i></p> <p><i>Seguimiento y supervisión del programa de capacitación.</i></p> <p>Instrumentos:</p> <p><i>Presentación de los informes de evaluación.</i></p> |

3.2 Metodología utilizada.

Durante su desarrollo profesional la licenciada en Trabajo Social utilizó las siguientes técnicas e instrumentos, dentro del proceso de capacitación.

Para la construcción del marco referencial recopiló información referente a la capacitación y el adiestramiento, utilizó la técnica de investigación documental, con el fin de obtener información a través de libros, revistas, manuales, archivos, programas, entre otros, elaborando fichas de trabajo para el registro y organización de la información.

Posteriormente empleó técnicas de entrevista, observación directa, como medios para obtener la detección de necesidades de capacitación y con base a esto diseñó programas. Estas técnicas fueron aplicadas a los distintos niveles organizacionales, los cuales proporcionaron información específica de cada área (Jefes de División, Departamentos y trabajadores).

En la ejecución del programa diseñó y elaboró cuestionarios para cada uno de los cursos, los cuales fueron aplicados a los asistentes, con el propósito de evaluar los resultados obtenidos en cada uno de los eventos. Aunado a ello entrevistó a los Jefes de área, con la finalidad de saber si el curso impartido aportó elementos en el desempeño y cambios de conducta observados en el personal.

Debido a que la población del Instituto es extensa y la coordinación de la capacitación no cuenta con recursos económicos ni humanos, la muestra se limitó únicamente al estudio de un grupo elegido de muestreo aleatorio simple, con el propósito de obtener una parte significativa de la población, por ende la selección de los elementos fue al azar.

3.3 Alcances y limitaciones.

En la realización del presente trabajo, la licenciada en Trabajo Social tuvo tanto alcances como limitaciones las cuales le permitieron valorar su trabajo, porque a pesar de los obstáculos siguió desempeñando sus funciones en el Instituto.

Los alcances obtenidos en su desempeño fueron:

- Propiciar la participación de los instructores internos como lo indican las políticas del Sistema de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Salud.
- Implementar por primera vez en el Instituto el curso de inducción.
- Lograr mayor asistencia a los cursos por parte del personal de MNM. En 1990 asistieron 147 en total, para 1991 fueron 152 y durante 1992 participaron 218 personas.
- Cumplir con el 90% de los cursos programados durante 1992.
- Realizar por primera vez la evaluación de los instructores y del programa.

Las limitaciones en relación a la participación de la trabajadora social durante el trabajo en un principio fueron:

- El desconocimiento de las políticas y reglamento del Sistema de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Salud.
- No tener el apoyo de recursos humanos y financieros para la capacitación administrativa, ya que por ser una institución de salud se da prioridad al aspecto médico.

Además la trabajadora social tuvo logros en su experiencia profesional dentro del IMN:

- 1.- Tener a su cargo la supervisión del Departamento de Comunicación Social.
- 2.- Adentrarse al área de la capacitación administrativa.
- 3.- La asignación como coordinadora de la capacitación administrativa.
- 4.- La asignación como instructora del curso de inducción.
- 5.- A finales de 1992 la asignación de la jefatura del Departamento de Comunicación Social.
- 6.- Ratificación de la jefatura y coordinación de la capacitación en los cambios de dirección y administración del Instituto.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Todo trabajo de investigación debe llevar en su parte final, conclusiones las cuales son el resultado de un largo proceso de investigación, tanto documental como práctico. Por tal motivo a continuación se presentan las conclusiones del presente trabajo:

Se comprobó que al realizar todo el proceso de capacitación se obtienen mejores resultados en la evaluación final del programa.

El equipo interdisciplinario, con la participación de la trabajadora social, logró una mejor coordinación en cada una de las actividades realizadas, dando como resultado una mayor organización en el desarrollo de los programas de capacitación administrativa.

Se abrió un espacio para la licenciada en Trabajo Social en la coordinación de la capacitación, por primera vez en el Instituto.

Las técnicas e instrumentos utilizados por el trabajador social en el proceso de capacitación fueron acordes a las necesidades del INMN.

Dentro de las áreas de intervención profesional en las que puede intervenir el licenciado en Trabajo Social, está la administración de recursos humanos específicamente en la capacitación y el adiestramiento, ya que cuenta con los conocimientos necesarios para intervenir en este espacio profesional y puede introducirse en la organización de grupos sociales y de colaborar en la educación social en general; para lograrlo utiliza métodos y técnicas específicos que lo auxilian en el conocimiento de la problemática social, con el fin de satisfacer los requerimientos tanto de la empresa o institución, como la de los trabajadores que en ella laboran.

SUGERENCIAS

SUGERENCIAS

Para el óptimo desempeño del trabajador social dentro de la capacitación y el adiestramiento, es necesario, que en la Escuela Nacional de Trabajo Social se contemple dentro de su marco de estudio la administración de recursos humanos ó por lo menos se establezcan asignaturas o contenidos referentes a ésta, ya que es un tanto desconocida por los estudiantes.

Es de suma importancia la participación del trabajador social en este ámbito debido a que se abre una posibilidad más de intervención para él, quien debe preocuparse por prepararse y actualizarse día con día en las diferentes áreas de intervención profesional.

Es por esto que el trabajador social debe lograr, a través de este proceso, conciliar los objetivos institucionales con el desarrollo laboral y social de los trabajadores.

Que esta apertura del licenciado en Trabajo Social en el proceso de capacitación, posibilite la inserción de este profesional en las diferentes empresas o instituciones.

Implementar en el Instituto el Departamento de Capacitación Administrativa, debido a que la capacitación es una estrategia fundamental para el desarrollo del país.

Lograr el apoyo por parte de las autoridades del Instituto para que la capacitación administrativa no sea vista únicamente como un requisito, sino también se considere como un proceso que permita: 1) el incremento en la calidad de los servicios que se prestan (productividad) y 2) el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

A N E X O S

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

10.- ¿Le gustaría impartir algún curso? SI () NO ()

11.- En caso afirmativo ¿Cuál? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

ATENTAMENTE

DEPTO. DE COMUNICACION SOCIAL

1991

**INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

CUESTIONARIO PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Esta información es para implementar el programa de capacitación 1992 del Instituto.

EDAD _____ SEXO _____ DEPARTAMENTO _____
 PUESTO _____ TURNO _____
 ANTIGÜEDAD EN EL INSTITUTO _____ ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS _____

Instrucciones: Marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta que mejor indique cuál es su opinión con respecto a lo que se pregunta.

1.- ¿Para desarrollar su trabajo al nivel máximo de sus posibilidades, tiene usted problemas?
 NINGUNO () POCOS () ALGUNOS () MUCHOS () DEMASIADOS ()

2.- Si contestó algunos, muchos o demasiados, indique cuáles cree usted las causas que lo originan:

- () Continuos cambios en los métodos.
- () Constantes fricciones con los compañeros de trabajo.
- () Falta de capacitación en aspectos de _____.
- () Falta de materiales necesarios para realizar su trabajo.
- () Falta de organización o coordinación.
- () Otras ¿Cuáles? _____.

3.- ¿Qué factores cree usted que podrán mejorar el desempeño de su trabajo?

4.- ¿Cómo se siente usted que está realizando su propio trabajo? (encierre en un círculo su respuesta).

| | | | | | |
|---------|----|----|----------|----|-----|
| 0 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| ----- | | | | | |
| Muy mal | | | Muy bien | | |

5.- ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

| | | | | | |
|---------------|----|----|----------------|----|-----|
| 0 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| ----- | | | | | |
| Me gusta poco | | | Me gusta mucho | | |

6.- ¿Cómo cree usted que desempeñan el trabajo sus compañeros de área o departamento?

0 20 40 60 80 100

Muy mal

Muy bien

7.- ¿Considera usted que su jefe inmediato es capaz en el desempeño de su trabajo?

NADA MUY POCO ALGO CAPAZ MUY
CAPAZ CAPAZ CAPAZ CAPAZ CAPAZ

¿Por qué? _____

8.- ¿Conoce los cursos de capacitación que se imparten en el Instituto?

SI () NO ()

9.- ¿Considera importantes los cursos para su preparación?

SI () NO ()

10.- ¿Ha asistido a algún curso?

SI () NO ()

11.- ¿Que horario le parece pertinente para asistir a los cursos?

12.- A parte de los cursos establecidos por el Instituto ¿Qué otros le gustaría que se impartieran?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ATENTAMENTE

DEPTO. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

1991

INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

GUIA DE ENTREVISTA
PARA JEFES DE DIVISIÓN Y DEPARTAMENTO

- 1.- ¿Cuál es el rendimiento de su trabajador después de haber asistido al curso de capacitación?
- 2.- ¿Ha observado algún cambio de actitud o aptitud en la persona que asistió al curso?
- 3.- ¿En caso afirmativo, mencione cuáles?

INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

GUIA DE ENTREVISTA
PARA LOS TRABAJADORES

- 1.- ¿Qué piensa usted de la organización del Instituto?
- 2.- ¿Qué le gusta de su trabajo?
- 3.- ¿Qué no le gusta de su trabajo?
- 4.- Si pudiera ¿Qué cambiaría de su trabajo?
- 5.- ¿Cómo podría usted mejorar el desempeño en su puesto?

CURSO DE CAPACITACIÓN

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de Capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos que subraye únicamente la respuesta que considere adecuada.

1.- El instructor mostró:

- a) Completo dominio del tema.
- b) Conocimientos indispensables del tema.
- c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
- d) Desconocimiento del tema.

2.- Las dudas que se presentaron durante el curso:

- a) Fueron aclaradas ampliamente.
- b) Se aclararon en términos generales.
- c) Se aclararon parcialmente.
- d) Fueron ignoradas.

3.- El lenguaje utilizado por el instructor fue:

- a) Sencillo y comprensible.
- b) Apropiado.
- c) Muy técnico.
- d) Incomprensible.

4.- La relación que estableció el instructor con el grupo fue:

- a) Agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Tensa.
- d) Fría.

5.- El instructor:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y al término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retrasó hasta 10 minutos concluyendo a la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retrasó hasta 30 minutos o salió antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.

6.- La duración del curso fue:

- a) La más adecuada.
- b) Conveniente.
- c) Demasiado larga.
- d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.

7.- El horario asignado al curso fue:

- a) El más conveniente.
- b) Apropiado.
- c) Incómodo.
- d) Inadecuado.

¿Cuál sería para usted el horario más conveniente? _____

8.- Indique los cursos que usted considera convenientes para reforzar los conocimientos adquiridos.

R= _____

* N O T A: agradecemos su colaboración y esperamos le sea de utilidad la información que recibió en este curso.

A T E N T A M E N T E

DEPTO. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

1 9 9 2

CUESTIONARIO I
CURSO: RELACIONES HUMANAS

Instrucciones: Leo con atención las siguientes preguntas y respondo de acuerdo a lo que usted sabe.

1.- ¿Qué elementos cree usted que intervienen en las Relaciones Humanas?

2.- ¿Cree usted que la comunicación sea un factor importante en las relaciones humanas?

SI []

NO []

¿Por qué?

3.- ¿Cuál es la importancia de las Relaciones Humanas?

NOTA: agradecemos su colaboración y esperamos le sea de utilidad la información que reciba en este curso.

ATENTAMENTE

DEPTO. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

1992

CUESTIONARIO II

CURSO: RELACIONES HUMANAS

Instrucciones: Lea usted con atención las siguientes preguntas y responda de acuerdo a lo aprendido en el curso.

1.- Mencione usted el concepto de Relaciones Humanas

2.- Todos los actos de conducta tienen

3.- Señale cuales son las necesidades más importantes.

4.- ¿Qué factores integran la personalidad?

5.- Ordenar del uno al tres el proceso de comunicación con los siguientes elementos.

Mensaje _____
Emisor _____
Receptor _____

ATENTAMENTE

DEPTO. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

1992

CUESTIONARIO 1
CURSO: ADMINISTRACIÓN II

INSTRUCCIONES: Marque con uno [X] la respuesta que usted crea conveniente.

1.- ¿Considera usted que la capacitación sea importante?

SI [] NO []

¿Porqué?

2.- ¿Cuál es su motivo de asistencia al curso?

- a) Su Jefe lo asignó () c) Por curiosidad ()
b) Le interesa el curso () d) Por distracción ()

3.- ¿Cómo se enteró usted del curso?

- a) Su Jefe le informó () c) Sus compañeros le informaron ()
b) Usted preguntó () d) Otros () Especifique _____

4.- Explique brevemente su concepto de administración.

5.- En base a sus conocimientos adquiridos ¿podría usted mencionar tres aspectos que considere importantes dentro del Proceso de Administración?

6.- ¿De qué manera considero que podría aplicarse la Administración en su área de trabajo?

NOTA: Gracias por su colaboración y esperamos sea de utilidad la información que usted reciba en este curso.

A T E N T A M E N T E

DEPTO. DE COMUNICACIÓN SOCIAL
1 9 9 2

CUESTIONARIO 2
CURSO: ADMINISTRACIÓN II

Instrucciones: Lea usted con atención las siguientes preguntas y responda de acuerdo a lo aprendido en el curso.

1.- Mencione el concepto de administración.

2.- Mencione usted en que consiste la Dirección.

3.- Defina usted la Supervisión.

4.- ¿En que consiste el liderazgo?

5.- Defina usted la toma de decisiones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ATENTAMENTE

DEPTO. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

1992

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, EZEQUIEL. Diccionario de trabajo social. El Ateneo, 1984.
- ANDER-EGG, EZEQUIEL. Metodología del trabajo social. El Ateneo, 1986.
- BAENA PAZ, GUILLERMINA. Instrumentos de investigación (manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales), U.N.A.M., 1979.
- CALDERÓN CÓRDOVA, HUGO. Manual para la administración del proceso de capacitación. Limusa, 1990.
- ESCALANTE FORTÓN, ROSENDO. Investigación, organización y desarrollo de la comunidad. Oasis, 1982.
- FLORES LÓPEZ, LETICIA. Implementación de un sistema de capacitación en el adiestramiento Regional del Sureste, tesis, Oaxaca, Oax., 1985.
- H. WEISS, CAROL. Investigación evaluativa. Trillas, 1983.
- LEÓN BRANDI, LUCIA. Algunos elementos metodológicos útiles para elaborar un trabajo recepcional o tesis profesional. U.N.A.M., E.N.T.S., S/a.
- MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO. La organización práctica en las instituciones métodos y técnicas. Trillas, 1983.

| | |
|---|---|
| NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. | Formación de instructores empresariales, Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial, 1992. |
| PINTO VILLATORO, ROBERTO. | Proceso de capacitación, Diana, 1990. |
| PODER EJECUTIVO FEDERAL. | Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, México, 1989. |
| RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO. | Administración de la capacitación, McGraw hill, 1987. |
| S.A.R.H. | Guía para la determinación de necesidades de capacitación, S.A.R.H., 1979. |
| S.A.R.H. | Guías técnicas para el proceso de capacitación, S.A.R.H., 1989. |
| SECRETARÍA DE SALUD, CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. | Guía técnica para la operación del proceso de capacitación, S.S.A., 1989. |
| SECRETARÍA DE SALUD, CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. | Programa institucional de capacitación, S.S.A., 1989. |
| SECRETARÍA DE SALUD, CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. | Sistema de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Salud, S.S.A., 1985. |
| SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. | Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1990. |
| SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. | Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, serie técnica No. 1, UCECA, 1979. |

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN
SOCIAL.

Guía técnica para la formulación
de planes y programas de capacitación
y adiestramiento en las empresas, serie
técnica No. 2. UCECA, 1979.

TRUEBA URBINA, ALBERTO,

Ley Federal del Trabajo.
PORRUA S. A., 1992.

U.N.A.M.

Revista de trabajo social. U.N.A.M.,
No. 2, 1983.

U.N.A.M.

Revista de trabajo social. U.N.A.M.,
No. 14, 1983.

U.N.A.M.

Revista de trabajo social. U.N.A.M.,
No. 15, 1983.