



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

CAMPUS IZTACALA

400282



61060

**" EL PROCESO DE CAPACITACION EN UNA
INSTITUCION HOSPITALARIA: UN ANALISIS
DESDE LA PSICOLOGIA DE PERSONAL "**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

GARCIA MAYA MARIA ELIZABETH



MEXICO, D. F.

1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



U.N.A.M. CAMPUS
IZTÁCALA



U.N.A.M. CAMPUS
IZTÁCALA

A MIS PADRES:

DEDICO FIRMEMENTE ESTE DOCUMENTO
A DOS PILARES IMPORTANTES DE MI VIDA,
QUIENES DESDE EL PRIMER RESPIRO QUE
DIOS ME OTORGO , ESTUVIERON A MI LADO
PARA CONCLUIR PARTE DEL CAMINO EN-
COMENDADO.

GRACIAS POR ENTREGAR LA VIDA ENTERA
PARA LA REALIZACION DE UN HIJO!

NO LES FALLÉ.

MARY:

GRACIAS POR EL APOYO , COMPRENSION
Y ENTUSIASMO QUE SIEMPRE ME HAS
MOSTRADO PARA LA CONSECUSSION DE
CADA OBJETIVO QUE ME HE PROPUESTO.

ESTO ES SÓLO EL PRINCIPIO !

+

A LA MEMORIA DE LOS SERES QUERIDOS
QUE YA NO ESTAN CONMIGO, PERO QUE
GRACIAS A SU EXISTENCIA MI VIDA TUVO
UN ESPECIAL COLOR!

+ROCIO GARCIA SALAZAR:

POR LA FORTALEZA QUE MOSTRASTE
ANTE LA VIDA .

A MI FAMILIA:

QUIEN CON SU EJEMPLO Y AMISTAD
GUIO Y APOYO MI DESARROLLO PROFESIONAL.

ADOLFO:

PORQUE LA FORMALIDAD DA FRIO.....

SOLO QUIERO AGRADECERTE EL EMPEÑO,
DEDICACION Y APOYO QUE ME BRINDASTE
DESDE EL PRIMER DIA EN QUE TE CONOCI.

Indice

IZT.

Introducción	1
Capítulo 1 Sistema Nacional de Salud Frente a la apertura Comercial.....	1
Capítulo 2 La Organización, los Recursos Humanos y el Psicólogo de Personal: Un Modelo Psicológico.....	22
Capítulo 3 La Capacitación y el Proceso de Personal	52
Capítulo 4 Actividades del Psicólogo y Análisis de las actividades desarrolladas en la Coordinación del Departamento de Capacitación y Desarrollo.....	82
Conclusiones.....	121
Bibliografía.....	126
Anexos.....	i

RESUMEN

El presente reporte de trabajo profesional tiene la finalidad de vertir algunas experiencias laborales y realizar un análisis del Proceso de Personal que se realiza en la Dirección de Recursos Humanos, específicamente en el departamento de Capacitación y Desarrollo de un Psicólogo en una Institución Hospitalaria.

El trabajo da inicio con la caracterización del Sector Salud y la forma en la que éste deberá enfrentar la apertura comercial que vive el país a fin de mantenerse a la vanguardia de la competitividad. Continúa con la caracterización de algunos conceptos básicos para el reporte como son: Organización, Sistemas Abierto y Cerrado y Recursos Humanos etc., todo lo anterior bajo la perspectiva del Modelo de Psicología de Personal desarrollado por Wayne F. Cascio (1991), el cual sirve de sustento al presente reporte y como tal también será descrito en cada una de sus etapas.

Más adelante se retoma el Proceso de Personal para realizar la caracterización de una de sus etapas: la de Capacitación (Entrenamiento y Desarrollo), tema central del reporte, enfatizando en este punto la necesidad de conceptualizar a la Organización como un Sistema Abierto, a partir del análisis de las repercusiones

que puede tener en toda Organización el manejo inadecuado del Proceso de Personal.

Posteriormente se presentan los resultados obtenidos en el Departamento de Capacitación y Desarrollo durante 2.5 años de trabajo como coordinadora de dicho Departamento y al mismo tiempo se realiza el análisis de tales datos teniendo como punto de referencia el Modelo de W. F. Cascio del Proceso de Personal, para finalmente pasar a las Conclusiones donde se presentan algunas alternativas de solución desde el modelo propuesto que permiten también rescatar el perfil de trabajo de Psicólogo en las Organizaciones, como Psicólogo de Personal.



Introducción

INTRODUCCION

El presente reporte de trabajo profesional tiene la finalidad de describir y analizar algunos de los resultados obtenidos como Coordinadora del Departamento de Capacitación y Desarrollo en una institución hospitalaria privada. El marco teórico que sustenta el trabajo psicológico aquí reportado se encuentra en el Modelo de Psicología de Personal, propuesto por Wayne F. Cascio (1991), dentro del cual se establece al Proceso de Personal como un dominio específico para la incidencia del Psicólogo en las Organizaciones, íntimamente vinculado a la Administración de los Recursos Humanos.

La institución a la cual se hará referencia tiene su origen en la fusión de dos grandes e importantes centros de atención a la salud: El Hospital Americano fundado en 1886 y el Sanatorio Cowdray, inaugurado el 11 de noviembre de 1923.

Las necesidades de los dos hospitales y el contexto económico- social, político y científico propiciaron la fusión de estos dos centros de atención a la salud. El 4 de julio de 1941, se inaugura esta nueva institución cuyo nombre da referencia a su fundador y gran benefactor : Sir Lord Cowdray.

Al formar un sólo hospital, ambas instituciones coincidieron en varios objetivos, entre ellos: unirse para brindar atención médica a personas de escasos recursos convirtiéndose en un hospital de beneficencia, así como obtener mejoras físicas, organizacionales y de equipo médico para ser el número uno en cuanto a la calidad de sus servicios. (Young,1991)

En 1957, el Patronato aprueba un ambicioso proyecto para construir un nuevo hospital de 120 camas, mismo que fue inaugurado en noviembre 30 de 1965.

A partir de la aportación de capital mexicano el Patronato de la institución quedó integrado por 18 personas, representantes de las comunidades Norteamericana, Británica y Mexicana.

Desde el inicio de los 80's el hospital está afiliado al "Centro Médico de la Universidad de Baylor" en Dallas Texas, reconocimiento otorgado gracias a la complejidad de sus instalaciones y equipos, así como a la calidad de sus servicios.

Dado lo anterior, la misión del Hospital sigue siendo : "Proporcionar la atención médica hospitalaria de la más alta calidad a nivel de estándares internacionales y brindar a los pacientes, familiares y médicos que acuden a él, un servicio de excelencia". (Manual de Políticas ,1993)

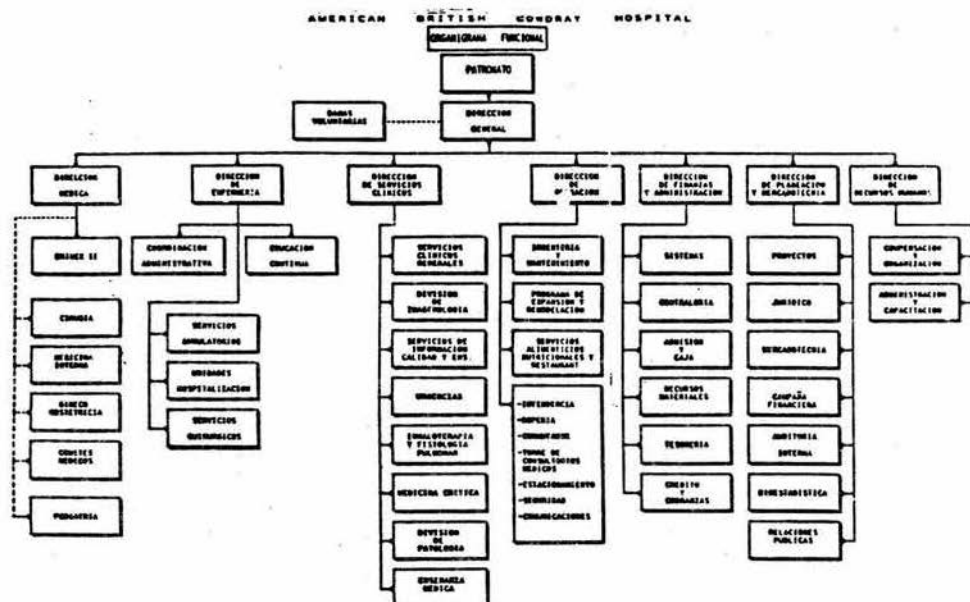
Se distingue de las demás organizaciones de este tipo por tener fincada su filosofía en valores de servicio, eficiencia y sentido humano. Es una institución de asistencia privada sin fines de lucro, ya que los ingresos y aportaciones que se reciben se reinvierten en beneficio del Hospital, lo que permite que se lleven a cabo programas de asistencia, docencia e investigación.

El Hospital solicita a sus empleados que sean honestos, dedicados y deseosos de hacer una carrera exitosa de trabajo con paciencia y tenacidad.

Su estructura se presenta de la siguiente manera :

Un Patronato y Dirección General con siete direcciones funcionales : (Ver Figura 1)

1. Operación
2. Médica
3. Servicios Clínicos
4. Finanzas
5. Recursos Humanos
6. Planeación
7. Enfermería



Enero 25, 1995

Figura 1. Organigrama Institucional

De todas las anteriores, la de Recursos Humanos es la que será abordada en el presente trabajo de acuerdo con los fines que en él se pretenden.

La Dirección de Recursos Humanos se integra por un Director de área y dos jefaturas: La de Planeación y Compensaciones y la de Administración y Capacitación. Cada una a su vez se subdivide en diversos departamentos. La primera en Nóminas, Prestaciones y Compensaciones, mientras que la segunda en Selección y Reclutamiento, así como Capacitación y Desarrollo. (Ver Figura 2)

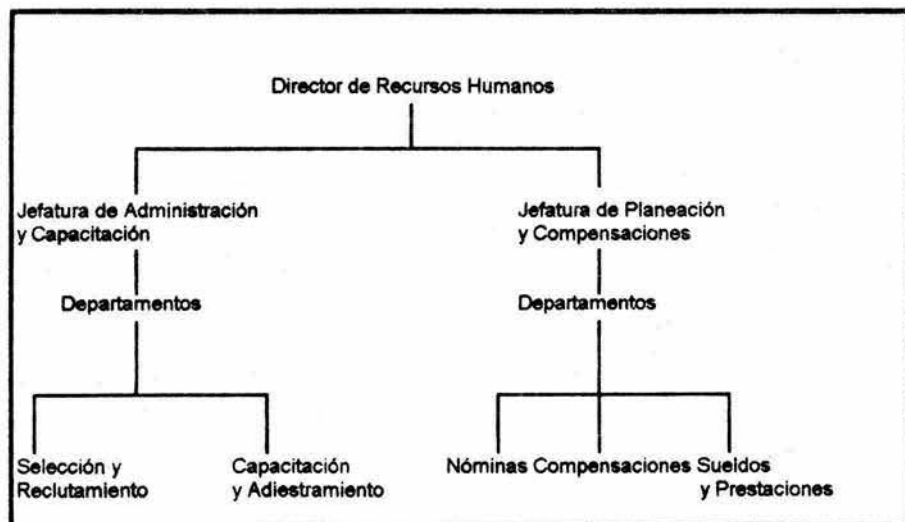


Figura 2 Estructura Departamental de La Dirección de Recursos Humanos

De todos los departamentos que integran la Dirección de Recursos Humanos, aquí solo se tratará de manera específica el Departamento de Capacitación y Desarrollo por ser en éste donde tiene lugar la experiencia profesional que se reporta.

El título asignado al puesto es "Coordinador de Capacitación y Desarrollo" el cual depende de la jefatura de Administración y Capacitación, quien a su vez reporta al Director de Área y éste al Director General, de ahí que se trate de una estructura departamental.

El Departamento de Capacitación se encuentra integrado por el siguiente personal :

- A) Dos becarios asistenciales : quienes se encargan de apoyar las tareas del área y aplican sus conocimientos teórico-prácticos, en el desarrollo de las mismas.
- B) Un analista asistencial : mejor conocida como secretaria ejecutiva, quién reporta directamente al Coordinador de Capacitación y lleva a cabo actividades de índole administrativo-secretarial.
- C) El Coordinador Ejecutivo de Capacitación : quién es el responsable del Departamento y de las actividades que en él se realizan, reporta

directamente a la Jefatura Administrativa, la cual se encuentra relacionada en forma ascendente con la dirección de su área y en forma horizontal permanece en contacto directo con los departamentos de Selección de Personal, Sueldos y Prestaciones, Nóminas y Contabilidad entre otros.

El puesto tiene como función llevar a cabo acciones encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles, para que desempeñen mejor su trabajo. Todo lo anterior, mediante la programación, coordinación y organización de eventos tales como cursos institucionales, cursos teóricos, seminarios, congresos etcétera, satisfaciendo simultáneamente las necesidades institucionales e individuales. (idem)

Una vez que se ha realizado la descripción de la estructura administrativa del Hospital y la ubicación del Departamento de Capacitación en el que recae el estudio realizado en el presente reporte de trabajo profesional, se pasará a describir cada uno de los capítulos que lo conforman, a fin de brindarle al lector una idea clara y general de los aspectos relevantes que se tratarán en él.

El primer capítulo aborda dos aspectos que permiten contextualizar al presente reporte. Por un lado, se analiza la posición actual de las Organizaciones ante la apertura comercial del país, enfatizando en este punto el renovado interés que han

despertado los Recursos Humanos como eje central de las Organizaciones. Por otro, se caracteriza al Sector Salud y la manera en que éste deberá afrontar la globalización del mercado, enfatizando -por características propias del trabajo- la situación que viven las Organizaciones hospitalarias de tipo privado, que es el ámbito donde tuvo lugar la experiencia profesional que aquí se reporta.

El capítulo dos profundiza en el análisis de algunos conceptos básicos para el trabajo, tales como el de Organización, el cual se conceptualiza desde el plano de los Sistemas Abiertos, a fin de entender más adelante el modelo teórico que sustenta al trabajo. Se continúa con otro concepto de igual relevancia, como es, el de los Recursos en las Organizaciones, considerados éstos bajo esta nueva concepción desarrollada por Wayne F. Cascio (1991) en su Modelo de Psicología de Personal.

Conjuntamente a esto se analiza la intervención del Psicólogo de Personal como una alternativa de cambio en la solución de algunos de los problemas en las Organizaciones vinculados a los Recursos Humanos.

En la parte final de este segundo capítulo se describe el Modelo propuesto por Cascio (1991), para la Psicología de Personal, dentro del cual se plantea un

Proceso de Personal constituido por varias etapas, que también se describen en forma muy general:

- Etapa 1. Análisis y Valuación de puestos**
- Etapa 2. Planeación de Recursos Humanos**
- Etapa 3. Reclutamiento y Selección de personal**
- Etapa 4. Colocación y Entrenamiento**
- Etapa 5. Capacitación: (Entrenamiento y Desarrollo)**
- Etapa 6. Evaluación del Desempeño**

El capítulo tres retoma la quinta etapa del Proceso de Personal Capacitación (Entrenamiento y Desarrollo) realizando una descripción amplia de ésta. Se enfatiza, de acuerdo con el Modelo propuesto, la necesidad de conceptualizar a la Organización como sistema abierto, analizando las repercusiones que tiene un manejo inadecuado del Proceso de Personal en la consecución de los objetivos Organizacionales.

Posteriormente, en el capítulo cuatro retomando el Modelo de Cascio, se describen las actividades realizadas en el departamento de Capacitación de la institución hospitalaria donde se desempeñó el puesto de Coordinador, con la finalidad de hacer un análisis reflexivo y crítico del proceso que se ha venido dando durante la estancia en el mismo para reorganizar y/o instrumentar dispositivos y estrategias que desde la Psicología de Personal permitan la

profesionalización del Psicólogo en las Organizaciones de este tipo; lo cual representa, en última instancia, el objetivo de éste trabajo.

Finalmente las conclusiones presentan las posibles alternativas para incidir en la actual situación de la Organización hospitalaria y satisfacer algunas necesidades particulares que facilitarían el trabajo en el Departamento de Capacitación y agilizarían el desarrollo de los Recursos Humanos en su conjunto. También se hace una reflexión de la formación profesional que se tuvo en la Universidad y las limitaciones que se han enfrentado en el campo para alcanzar un ejercicio profesional pleno y eficaz.

Ψ

Capítulo 1

El Sistema Nacional de Salud Frente a la Apertura Comercial

En este capítulo se abordarán diferentes aspectos del Sistema Nacional de Salud y su modernización en el marco actual de la apertura comercial. En forma particular se hará referencia a los cambios que en materia comercial han tomado lugar en fechas recientes dentro de nuestro país y el impacto de éstos en el Sector Salud, específicamente en el terreno hospitalario.

Inicialmente se hace una reseña de los antecedentes que han llevado a la transformación del país, hasta la firma del Tratado de Libre Comercio. Más adelante se continúa con una reflexión de las demandas más relevantes que se están manifestando en las organizaciones y que, en una u otra forma, han colocado en primer plano el desarrollo de sus Recursos Humanos.

En este contexto se presentan los cambios sufridos en el Sector Salud, así como la concepción subyacente que lo caracteriza, retomando algunos índices que en esta materia fueron presentados por el ex-presidente de nuestro país Carlos Salinas de Gortari en su último informe de gobierno.

Finalmente, se analiza la situación actual del sector hospitalario así como algunos de los retos más importantes que tendrá que enfrentar para mantenerse de forma competitiva en el mercado.

Actualmente los cambios en la economía mundial modifican todo el contexto internacional para lograr la unificación de diversos países. El cúmulo de fenómenos comerciales que se han creado a nivel mundial ha permitido que se genere una nueva faceta: La formación de bloques comerciales para lograr la libre relación comercial entre diversos países. Un ejemplo claro de ello es la integración de países en la Cuenca del Pacífico o en la Comunidad Económica Europea, que han permitido la circulación libre de personas, mercancías, bienes y servicios.

Ante esta nueva era de apertura comercial total, México se ha visto en la necesidad de transformarse en forma gradual con miras a convertirse en un país exportador, moderno y competitivo.

La forma en la que México ha ido logrando consolidar su presencia en el mercado internacional y la preparación que ha tenido para enfrentar y actuar en el contexto de esta economía que ha resultado ser tan competitiva, se remonta a ciertas acciones preparatorias a nivel nacional entre las que se pueden destacar las siguientes:

- A) La adhesión de México a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

- B) El tratado trilateral que se firmó con Estados Unidos y Canadá el pasado 1° de Enero, 1994.

- C) El Acuerdo Comercial recientemente firmado con Costa Rica y su puesta en marcha.

Todo lo anterior ha sido realizado con la finalidad de lograr negociaciones a nivel mundial que permitan asegurar una estabilidad nacional en este mundo de constantes cambios.

Es importante señalar que el ingreso de nuestro país a esta nueva modalidad de apertura económica no ha sido fácil ya que se tuvieron que enfrentar diversos problemas para resolver el crecimiento económico. Según García (1994), algunos de estos problemas son los que se mencionan a continuación:

- Durante largo tiempo nuestro país cerró por completo el campo de la economía, centralizando su atención en promover la industrialización y lograr acelerar las tasas de crecimiento.

- En ese entonces, la economía se caracterizaba por las muchas restricciones que se impusieron a la importación y exportación de productos y servicios así como variados subsidios y regulación excesiva del gobierno, que impedía actividades económicas.
- Con estas limitaciones, era obvio que se impidiera la competencia industrial tanto en el ámbito interno como en el externo manteniéndola con tecnología obsoleta, ya que no existían incentivos para la modernización. Por algún período de tiempo el móvil de crecimiento fue habitualmente el gasto público y dicho crecimiento se logró en una economía altamente protegida. La exportación del petróleo y el endeudamiento externo fomentaron las posibilidades de financiamiento no obstante, con el tiempo, el deterioro en los términos de intercambio, sobre todo, por la caída del petróleo y el retraimiento del financiamiento externo, ocasionaron una reforma económica en el país.

Como resultado de estos procesos, surge la necesidad de contar con un marco de referencia para el desarrollo industrial. Esto es, crear reformas económicas para evitar la transferencia de recursos hacia el exterior, logrando un ajuste " Macro " y generando un sistema productivo más eficiente a nivel " Micro ". (García, 1994)

Así, la alternativa resulta ser la aprobación del "TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE NORTEAMERICA" (TLCNA) bajo el supuesto de que el futuro económico de las naciones yace en la cooperación internacional.

Ante la apertura comercial del país, el ambiente laboral mexicano tiene la posibilidad y el compromiso de ser más competitivo, ya que de esto depende el éxito o el fracaso de sus empresas. En otras palabras, como dice el mismo autor, la diversificación de mercados, la competitividad y la globalización presionan a las mismas a cambiar su filosofía basada en servicio y calidad a menor precio".

(idem)

Gracias a la apertura comercial del país el ambiente laboral mexicano tiene la posibilidad de que sus empleados aprendan varias funciones para desempeñarse eficazmente bajo una compleja gama de labores relacionadas con su trabajo, adaptándose simultáneamente a los cambios que se presentan en la Organización.

Esta nueva caracterización de los recursos estratégicos ha propiciado que en la actualidad el capital humano pase a ser considerado como el recurso más importante de cualquier empresa, ya que es el único capaz de adquirir una formación, un desempeño y actitudes acordes a la nueva era. (Gutiérrez, J. y Flores, P. 1994)

Para lograr lo anterior según López (1993), es necesario implantar un sistema de entrenamiento y trabajo multihábil que permita obtener del recurso humano un alto desempeño en más de una función específica como parte integral de su desarrollo personal, requiriendo también una capacitación global a nivel nacional que implique la revaloración de nuestros patrones culturales y facilite al empleado entender el impacto que nuestra cultura y desarrollo profesional tiene en la productividad, utilidad y seguridad de los negocios a nivel nacional e internacional.

Cada día es más común trabajar e interactuar con gente de diversas nacionalidades y antecedentes culturales, con valores y principios muy diferentes a los de México. Por lo cual, de acuerdo a García (op cit.) se debe saber cómo trabajar y negociar en un ambiente multicultural, ya que esto permitirá alcanzar la óptima comunicación en el ambiente laboral .

Con todo lo anterior, es posible observar que en los últimos cinco años el país ha vivido cambios muy significativos, quizás más que en los primeros noventa del siglo. En palabras del propio Arias Galicia (1985) "En este mundo tan cambiante lo único seguro es precisamente el cambio" . (p.165)

Consecuentemente con el contexto que nos rodea en la actualidad, se hace imprescindible conocer de qué forma los cambios han afectado al Sector Salud en México; específicamente en los hospitales, que es tema de interés en este reporte, ya que simultáneamente se darán cambios en el ámbito laboral y familiar de cualquier empleado que trabaja en ellos.

Antes de entrar y ver el impacto que todo lo anterior ha tenido sobre el ambiente hospitalario de nuestro país, es importante conocerlo y saber cómo se constituye:

Fajardo (1989) señala que un establecimiento médico u hospital es cualquier lugar al que el hombre acude con varios fines :

- A. Curación de enfermedades
- B. Prevención de enfermedades
- C. Rehabilitación de padecimientos
- D. Diagnóstico de padecimientos, etc.

Cada institución hospitalaria puede realizar todas las funciones anteriores o abocarse en alguna de ellas, esto depende de varios factores entre los que destacan: el educacional, el económico, el étnico, el geográfico y el político.

Las connotaciones que se le han asignado a estos centros han sido diversas : hospital, clínica, Centro de Salud, Instituto, etc. Siendo los más conocidos hospital y clínica.

Entrando en materia de definición, se considera al hospital como " aquél establecimiento de salud que ofrece internación y proporciona atención médica a personas enfermas o heridas". (Fajardo Idem, p.423). Una definición más, dada por el mismo autor es aquella que lo refiere como: "Organismo de salud que dirige sus esfuerzos en favor de personas enfermas". (Idem, p.423)

Es importante mencionar en este momento, que las definiciones no son permanentes sino que sufren transformaciones, adaptándose a los cambios sociales, científicos y técnicos del mundo.

Si nos remontámos a la etimología latina la palabra hospital significa alojamiento y su aplicación ha dado cabida a varios grupos sociales: alojamiento de enfermos, de desamparados, viajeros, investigadores, etc. Mientras que, sanatorio significa "casa para que sanen los enfermos". (Idem)

De manera similar, la palabra clínica proviene del griego kline (cama) y sus definiciones no varían grandemente con respecto a las anteriores: "Servicio de

consulta externa, hospital para la enseñanza, hospital privado, y servicio médico de hospitalización". (Idem)

Dejando a un lado las raíces etimológicas, en el mundo moderno la diferencia entre un hospital, clínica o sanatorio se determina por el número de camas que cada institución aloja:

HOSPITAL	400 camas o más
SANATORIO	101 a 400 camas
CLINICA	Hasta 100 camas

Si bien este criterio referido al número de camas resulta útil a nivel general, la complejización de los servicios de salud ha obligado a realizar una clasificación más precisa de lo que es un hospital considerando varios aspectos, entre los que destacan :

- 1) Número de camas
- 2) Localización Geográfica
- 3) Tiempo de estancia de los paciente
- 4) Condición socioeconómica
- 5) Especialidad

- 6) Aspectos arquitectónicos
- 7) Temporalidad , etc.

Si se considera el número de camas de los hospitales encontramos tres tipos:

- A) PEQUEÑOS.- Es cualquier unidad médica de tamaño reducido con 50 camas ubicados en zonas rurales con personal auxiliar y médicos generales.
- B) MEDIANOS.- Unidades con capacidad de 51 a 250 camas.
- C) GRANDES.- Unidades con más de 251 camas.

Por su localización geográfica se clasifican en URBANOS y RURALES o PROVINCIALES .

Por el tiempo de estancia del paciente en AMBULATORIOS cuando son menos de 15 días y PERMANENTE cuando excede de dicho número.

Observando el aspecto de la clase de propiedad tenemos el de GOBIERNO, que es propiedad gubernamental, ya sea de autoridad federal, estatal, local o municipal. Y el Hospital NO GUBERNAMENTAL que es aquél que se administra

por organismos de seguro voluntario, con o sin fines lucrativos, o por instituciones de carácter privado: iglesias, sindicatos, empresas industriales, instituciones filantrópicas, etc.

También la condición socioeconómica de los pacientes que atiende permite clasificarlos en ABIERTOS ó CERRADOS. Los primeros van a dar servicio de atención a cualquier persona sin tomar en cuenta la raza, procedencia, situación económica o social. En tanto que los segundos atienden específicamente a comunidades o grupos determinados ya sea por raza, procedencia, etc.

Por otro lado, desde la rama de la medicina el hospital puede ser GENERAL ó ESPECIALIZADO. El general es aquél que va a suministrar por lo menos dos ó más servicios de las cuatro divisiones de la medicina: Interna, Cirugía , Pediatría y Obstetricia para enfermedades agudas y de estancia corta. El hospital especializado es el que centraliza su atención en el diagnóstico y tratamiento de pacientes que padecen enfermedades específicas de un sistema o por el empleo de un método particular de tratamiento. Ejemplos de ellos, son el Hospital Psiquiátrico, El Infantil, El de Rehabilitación, El de maternidad, etc.

El aspecto arquitectónico presentado por hospitales puede ser HORIZONTAL, VERTICAL ó MIXTO. En tanto que su temporalidad se refiere al carácter PERMANENTE O TEMPORAL (prefabricado) del hospital.

En cuanto a las funciones que se realizan en un hospital, se pueden mencionar 6 que son de gran relevancia :

1) **PROMOCION DE SALUD** .- Entendiendo bajo este concepto cualquier promoción para lograr la salud comunal.

2) **PROTECCION ESPECIFICA**.- Medicina preventiva en donde se centraliza la atención médica en un punto específico. (Vrg: vacunación, control de natalidad, etc.)

3) **DIAGNOSTICO TEMPRANO o TRATAMIENTO OPORTUNO** .- Lo que implica la curación de enfermedades, o mejor dicho, restauración de la salud. Aquí se ven involucrados los aspectos médicos, psicológicos, económicos y sociales del paciente. La práctica indica dar un buen diagnóstico y aplicar el tratamiento oportuno para beneficio de la comunidad, del paciente y de la propia institución.

4) **REHABILITACION**.- Función primordial de cualquier hospital general, ya que las técnicas médicas modernas de rehabilitación contribuyen a restaurar la capacidad funcional del paciente mediante fisioterapia, ergoterapia, protética etc.

5) EDUCACION.- El hospital siempre se ha considerado como un centro de educación formal ó informal para los recursos humanos. Las actividades se ven orientadas al aspecto de la salud, trabajo social, dietética, administración de hospitales. Tal es el caso del personal médico y paramédico que es formado en estos lugares.

6) INVESTIGACION.- Ya sea de tipo médico, técnico o administrativo, ésta siempre es adecuada a las posibilidades de los mismos, evitando simultáneamente caos y repetición.

En cuanto a la disposición y la calidad de la atención hospitalaria éstas dependen entre otros aspectos, de su forma de financiamiento: donativos particulares o pago directo, cuotas voluntarias u obligatorias, contribuciones e impuestos, ya sea filantropismo, mutualidad, seguro privado, seguridad social, etc. Así, el financiamiento permite entender por qué los programas de atención hospitalaria son considerados como aspectos de consumo e inversión productiva.

A nivel mundial, como en otros ámbitos de la sociedad, en el Sector Salud también se distinguen dos tipos de organismos socioeconómicos orientados hacia este servicio: Los del orden Público, dependientes del estado y los Privados, cuya diferencia fundamental yace, de acuerdo a Fajardo (1989), en los mecanismos de financiamiento. Respecto a los servicios de carácter público éstos son

accesibles a un 60% de la población económicamente débil así como a los no asegurados y cuyo financiamiento básico es a través de impuestos, aportaciones de los trabajadores, patrones y gobierno.

Respecto a los organismos Privados, éstos dirigen su atención a un grupo reducido de la población que se caracteriza por ser económicamente fuerte. En nuestro país como en la mayoría de los países de América Latina éste tipo de organismo tiene su propia estructura y funcionamiento.

Independientemente del carácter público o privado, éstos organismos representan las instituciones más complejas para administrar. En ellos existen una diversidad de unidades o departamentos, en general independientes, los cuales si no están bien conducidos transforman estos servicios en verdaderas "Torres de Babel".
(OPS/OMS,1990)

Es indiscutible que a pesar de que existen más de 13000 hospitales en América Latina, sus funciones, programaciones y procedimientos son diferentes. Todo esto debido a que cada institución tiene diferentes raíces históricas, tradición cultural, está ubicado en una comunidad específica, lo integra un cuerpo médico muy particular, etc. Todo ello dificulta presentar una guía universal que cubra las necesidades básicas de cualquier hospital. (OPS/OMS, 1990)

Para lograr que el hospital funcione óptimamente, es necesario integrar las programaciones operacionales en conjunto con la amplia gama de profesionales del grupo de trabajo que integran a las unidades .

Remontándonos un poco a la historia de la SALUD PÚBLICA es importante señalar que México ha vivido una profunda transformación en cuanto a este tema se refiere. El inicio de una nueva era para la Salud Pública en nuestro país se puede ubicar a Diciembre de 1982 cuando se lleva a cabo un cambio de gobierno y la nación afronta una de las mayores crisis económicas de su historia.

Como una respuesta a esta situación crítica, la Secretaría de Salud inició la que ha sido la Reforma más profunda del Sistema de Salud de México en los últimos cuarenta años, ésta fue encaminada a proporcionar acceso universal a servicios de alta calidad. Soberón G. y Sepúlveda F. (cit. en INSP ,1993)

No obstante que lo anterior era bastante prometedor, no podía ser llevado a cabo si no se vertía sobre bases sustentadas y validadas científicamente. Por lo tanto era necesario fortalecer la capacidad para llevar a cabo investigaciones en dos áreas críticas: Epidemiología y Sistemas de Salud.

Así, no dudando en algún momento, el 20 de agosto de 1984 La Secretaría de Salud decide establecer un Centro de Investigaciones en Salud Pública, apoyado por el propio gobierno federal y recibiendo aportaciones de distintas fundaciones y organismos internacionales .

Como ya se mencionó anteriormente, todos estos avances estaban realizándose en medio de un crisis económica muy severa, lo que a su vez facilitaba que la investigación fuera más necesaria que nunca para guiar el proceso de la toma de decisiones y lograr con ello al establecimiento de las nuevas políticas de salud.

Como si las dificultades económicas no fueran suficientes, el 19 de Septiembre de 1985, México vive dos trágicos terremotos que provocaron grandes pérdidas en la infraestructura de atención a la salud, incluyendo 5000 camas de hospital. Con esto el Centro de Investigaciones en Salud Pública es llamado a participar en un amplio estudio de las opciones de reconstrucción.

Para enero de 1986, se presenta una propuesta que permitiría desarrollar un sólido nicho institucional para la Salud Pública. Este mismo año se propone la fusión del Centro de Investigaciones en Salud Pública de México con el Centro de Investigaciones sobre Enfermedades Infecciosas que había sido fundado 1984, dando como resultado la creación por decreto presidencial, del Instituto Nacional de Salud Pública el 27 de enero de 1987, el cual también contribuyó a la

descentralización, situando sus instalaciones fuera de la Ciudad de México, en Cuernavaca Morelos.

Gracias a esto, la Salud Pública en México tendría una organización del mismo nivel que los institutos en las especialidades clínicas, formando simultáneamente a recursos humanos altamente calificados en el área, sobre los cuales recaería la responsabilidad del proceso de modernización del Sector Salud gestado desde 1982 y acelerado por los acontecimientos de 1985.

Viendo el desarrollo de esto, es importante recalcar que dos figuras destacan en este marco: el Dr. Guillermo Soberón Acevedo y el Dr. Jesús Kumate Rodríguez, quienes sostienen la firme meta social de alcanzar para todos los ciudadanos del país el grado de salud que permita tener una vida social y económicamente productiva en perfecto estado de equilibrio físico y mental (INSP, 1993)

En el último Informe de Gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari, éste manifestó el interés y compromiso de haber cumplido en cuanto al avance en la infraestructura y en la calidad de los Servicios de Salud.

Se virtieron datos de significación mundial en cuanto a promedio de vida: 68.7 años para el hombre y 74.6 para la mujer. La tasa de mortalidad general se redujo

de 5.2 en 1988 a 4.7 defunciones por cada 1000 habitantes durante estos cinco últimos años, también creció la cobertura de los Servicios de Salud.

Durante 1994, el IMSS y el ISSSTE dieron servicio a 45.5 millones de derechohabientes, 3 millones más en comparación con 1988.

El Sector Salud Solidaridad dio atención a la población en zonas rurales y de muy bajos recursos económicos. El gasto público en salud y seguridad social se incrementó en 81% en términos reales, se apoyó la construcción de más de 2500 nuevas unidades médicas y 120 hospitales. La calidad del servicio se vio incrementada en un 33% en consultas de especialidad y se inauguró el centro más moderno del mundo llamado Siglo XXI, también se concluyó la reestructuración integral del Centro Hospitalario 20 Noviembre del ISSSTE.

Por último se destaca que México alcanzó la meta mundial de inmunización propuesta para el año 2000, reduciendo considerablemente el problema del cólera. (Diario Oficial de la Federación ,1994)

Una vez realizada esta retrospectiva y la caracterización de las instituciones del Sector Salud así como los avances que se han tenido hasta la actualidad, es necesario estar conscientes de que nosotros no sólo somos responsables de

responder a las necesidades del cambio, sino provocarlo a fin de lograr ventajas competitivas a nivel empresa y del país.

Desde la perspectiva del Sector Salud, se prevé la continuación de mercados en recesión, con financiamiento caro y falta de liquidez, afectando todo ello a la clase media-alta que es una parte importante de la población a la que se atiende, lo que los hará más sensibles al precio y, eventualmente, provocará que se busque disminuir el costo de los servicios.

Como resultado, la competitividad en todos los servicios será imperativa, obligando a proyectar una mejor imagen que la que se tiene en el mercado, de manera muy particular en cada especialidad dentro de éste. Aunado a lo anterior encontramos otros aspectos que no son posibles de ignorar: Las fusiones, liquidaciones y alianzas entre diferentes instituciones hospitalarias nacionales e internacionales que continuarán en forma constante buscando mayores niveles de competitividad. Específicamente nos referimos aquí a las competencias extranjeras que en el marco del TLC darán al Sector Salud una nueva dinámica donde se combinarán aspectos financieros con mercados sensibles al precio, así como la consolidación de márgenes de utilidad bajos, obligando a los hospitales a ser más eficientes y productivos. (Ibsa, 1995)

➤ Retomando la opinión de Gutiérrez, J. y Flores, P. (1994) se puede deducir que en estos momentos cualquier hospital mexicano tiene como objetivo básico SOBREVIVIR, SER RENTABLE y CRECER, ya que nos enfrentamos a competidores con alta tecnología, recursos humanos capacitados, recursos financieros que se ven sustentados por valores culturales y que trabajan con el concepto de mejora continua de la calidad. "HACER LAS COSAS BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ " .

México tendrá que competir en el mercado bajo normas de competitividad internacional que impidan que los bienes importados eliminen a sus empresas del mercado.

Dada la demanda presentada de contar con hospitales verdaderamente competitivos, recientemente se realizó el 1er CONGRESO NACIONAL titulado "EL HOSPITAL DEL FUTURO " organizado en el Centro Médico Siglo XXI por la Sociedad Mexicana de Arquitectos Especializados en Salud en donde se presentaron públicamente datos de gran interés:

A nivel internacional se determinó que nuestro país destina el 4% del producto interno bruto (PIB) al Sector Salud , aproximadamente \$ 100 dólares por persona en forma anual, en tanto que en Estados Unidos la cantidad es 15 veces mayor: 9.2 % del PIB (\$1,860 dls).

→ Ante esta realidad, para ser más competitivos nuestro país deberá contar con hospitales orientados por los siguientes conceptos :

- A) Aumentar la productividad
- B) Reducir espacios y tiempos de hospitalización
- C) Calidad de atención.
- D) Módulos de productividad
- E) Nuevos sistemas operativos
- F) Tecnología de punta , etc.

Una vez que se ha dado una panorámica general de la situación actual del país y en forma muy particular se ha analizado la del Sector Salud (hospitales), es necesario ahora entrar en las alternativas que la ciencia de la Psicología tiene para abordar el comportamiento humano en cualquier organización y lograr satisfacer simultáneamente sus necesidades y las de su máspreciado recurso : su personal, a fin de que cualquier organización , no importando el giro que ésta tenga , logre ser lo suficientemente competitiva para mantenerse en el mercado logrando el equilibrio de satisfacción para ambas partes.

Ψ

Capítulo 2

LA ORGANIZACION, LOS RECURSOS HUMANOS Y EL PSICOLOGO DE PERSONAL: UN MODELO PSICOLOGICO

En el primer capítulo se hizo referencia al proceso de apertura comercial que ha seguido México, en el marco de las políticas económicas internacionales de globalización y regionalización. Así mismo, se abordó el impacto que dicha apertura comercial ha tenido dentro del Sistema Nacional de Salud, enfatizando sus implicaciones en el ámbito hospitalario, particularmente en instituciones privadas, por ser éste el campo donde se inserta el presente reporte de trabajo profesional.

Aún cuando a lo largo del capítulo anterior se han manejado en forma frecuente conceptos tales como Organización y Recursos Humanos, hasta el momento éstos no han recibido un tratamiento explícito que permita determinar las concepciones teóricas subyacentes.

En relación al concepto de Organización éste será abordado desde una concepción que deja atrás la idea de verla como un sistema cerrado constituido por elementos aislados, sometidos a leyes universales (Ciencia clásica), para dar paso a una

concepción de la Organización como sistema abierto en permanente intercambio con el medio.

De ahí que en el presente capítulo parte de sus contenidos se refieran precisamente a esta cuestión para poder abordar, en un segundo momento la intervención de la Psicología dentro del ámbito organizacional y sus aportaciones al mismo, perfilando dentro de este marco el campo de acción del psicólogo como agente de cambio y sus aportaciones al uso eficiente del Recurso Humano en la propia Organización, particularmente en el terreno del Proceso de Personal.

Con esta idea se plantean los supuestos teóricos de la Psicología de personal analizando el Modelo de Wayne F. Cascio (1991), con las etapas que lo conforman, para centrar la atención en una de ellas: La de Capacitación y Desarrollo que constituye el tema medular de éste trabajo y cuya conceptualización teórica tendrá lugar más adelante en el tercer capítulo.

El hablar de Organización no es un tema fácil aún en estos días, ya que el concepto remite directamente a una historia que es relevante enfatizar para los fines del presente reporte.

Hace algunos años la Ciencia Clásica basaba sus principios explicativos de cualquier evento sobre dos conceptos importantes: Orden y Simplificación. Es decir, para ella, el Universo se constituía por objetos aislados los cuales estaban regidos por leyes universales. Los objetos existían entonces substancialmente y se les consideraba independientes del observador.

Viendo esta concepción es posible entender que este pensamiento era de carácter disociativo y aislante, ya que percibía a las totalidades como unidades cerradas que se definían por sí mismas. Aquí la existencia, características y propiedades de los objetos, eran inherentes a la totalidad sin considerar el entorno.

Poco a poco la idea clásica de concebir al objeto constituido por elementos, recibió una transformación muy importante a través de la Física, ya que ésta se percató que el átomo no era una unidad elemental indivisible; sino que por el contrario era un sistema que se constituía por partículas en interacción permanente a las cuales no se les podía aislar de su espacio y del tiempo en el que se encontraban, así como tampoco del observador mismo. (Morín, 1990)

Con esto, se deja atrás la idea de que los objetos estuvieran regidos por leyes generales y constituidos de unidades elementales y se maneja la noción de

sistema visto como un campo interactivo, resaltando que las partes que lo constituyen ahora están en constante relación. Incorporando además la disposición u organización que adquirirían tales interrelaciones en el sistema.

(idem)

Al concebir al sistema con una naturaleza organizacional es posible encontrar dos características relevantes en él:

- 1) Existe una interrelación de elementos.
- 2) Se habla de unidad global cuyos elementos se encuentran en interrelación constante.

Bertalanffy (1956) hace referencia a esta nueva concepción de objeto organizado o sistema, estableciendo una definición para ello:

SISTEMA: Es un conjunto de unidades en interrelación. Otra definición más en torno a esta concepción la señala Ackoff en 1960: **SISTEMA:** Es la unidad resultante de las partes en mutua relación.

Sin embargo, no es hasta que Ferdinand de Saussure retoma la importancia del concepto organización cuando se logra mostrar una definición más completa al respecto:

SISTEMA: Totalidad organizada, hecha de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos con relación a los otros en función de su lugar en la totalidad.

Con esta nueva aproximación, se puede ver el avance que significa hablar no sólo de la interacción de elementos con relación a la totalidad, sino del carácter regular o estable que toman dichas partes en la unidad.

Así, Morin (op cit.) presenta una noción mucho más clara que ancla la idea de interrelación con unidad y que es precisamente la de Organización, y establece que: " Un **SISTEMA** es Unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos. En donde la relevancia recae justamente en la aptitud que tienen las partes para organizarse y mantenerse". (Idem)

Para el año de 1974 se empieza a hablar de unidades organizacionales, en donde las entidades son percibidas con cierta duración aún cuando existan perturbaciones en el medio del que forman parte. Observándose cierta estabilidad o regularidad en la unidad que le da el carácter organizacional.

Una vez que se ha hecho una reseña muy breve de la transformación que sufrió la idea de explicar al universo, en un primer momento, en términos de objetos

aislados hasta llegar a la idea de sistema y pasar, en un segundo momento, a la concepción de interacción hasta llegar a la de Organización, será más fácil entender como dichas conceptualizaciones afectaron directamente la noción de Organización como entidad social.

Inicialmente y bajo el concepto que regía la ciencia clásica, la Organización fue concebida según Parson (1960, cit.en Galicia, 1994), como una simple ordenación y asignación de funciones con la finalidad de cumplir un objetivo común.

En los últimos 10 ó 15 años con el ingreso del concepto de sistema abierto se gana terreno en una nueva conceptualización: La Organización ya se concibe como un sistema abierto o de intercambio con el exterior, que supera las limitaciones de la concepción clásica sobre Organización como sistema cerrado o autocontenido.

Un ejemplo de esto lo proporciona Reitz (1987, cit. en Cascio,1991) al señalar que la Organización es un sistema exclusivo de entradas (materia prima), transformaciones y salidas (productos), concepción que ya pone de manifiesto el intercambio de la Organización con el medio del que forma parte.

Una definición más amplia en la misma dirección la establece Cascio (Idem) quién concibe primeramente que un Sistema es una colección de partes interrelacionadas y unificadas para alcanzar un objetivo particular, concibiendo a la Organización como sistema abierto, ya que se retroalimenta de la energía e Información del ambiente que la rodea.

Una vez ingresados tales elementos, es la misma Organización la que se encarga de transformarlos en bienes y servicios, para finalmente regresarlos al entorno del que salieron y retroalimentar así el proceso en su conjunto.

Como se puede observar las definiciones de Reitz y Cascio se basan en la Teoría de los Sistemas Abiertos, la cual permite analizar a la Organización desde una perspectiva "macro" y "abierto" al entorno. En otras palabras, la Organización es concebida como una unidad integrada, dentro de la cual cualquier cambio ya sea interno o externo afectará su estructura y la del medio en su conjunto.

En años recientes se ha dado mucha atención al concepto de sistema abierto, incluso se le ha dado la connotación de "Sistema Pensante" para marcar la alternativa diferencial de esta nueva aproximación en la resolución de problemas

científicamente complejos y de tipo técnico. Aproximación particularmente relevante en cualquier ciencia de carácter social.

Esto permite concluir que las decisiones que se tomen en las Organizaciones no sólo estarán centradas en considerar los intereses de la Organización, sino también de todos los sistemas en los cuales ésta opera. (Luchsigier, S. & Dock, 1978)

Al analizar la evolución que el concepto de Organización ha tenido, desde su conceptualización como sistema cerrado hasta llegar a su resignificación como sistema abierto, se puede comprender porqué la concepción clásica impidió observar la importancia que tenían para las organizaciones las demandas del mercado de trabajo. Limitante que la perspectiva moderna de la Organización permitió superar, al entender que toda Organización está en constante interacción con la dinámica múltiple del ambiente, el cuál le provee de entradas (gente, materia prima, dinero e información, entre otros) que transforma y devuelve al entorno.

Bajo esta nueva concepción de la cual se ha hablado, Arias (1994) destaca al referirse a la Organización que para funcionar efectivamente, toda Organización deberá satisfacer tanto los objetivos demandados por el medio que le rodea, como

por aquéllos establecidos por la propia empresa. Dichos objetivos estarán dirigidos específicamente a un determinado grupo de personas como a continuación se presenta:

OBJETIVO INSTITUCIONAL	GRUPO A SATISFACER
Producción y/o Servicio	Clientes, Usuarios
Social	Miembros de la colectividad, Gobierno, etc.
Económico	Acreedor, Dueño, Accionista o a la misma organización.

El mismo autor señala que para cumplir con estos objetivos cualquier Organización deberá valerse de determinados recursos, los cuales de acuerdo con Galicia se clasifican en:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: En este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS: Concepto que abarca el esfuerzo o la actividad humana: Conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, salud, etc.

Bajo la misma óptica que define a la Organización como sistema abierto, es importante hacer notar que no obstante la gran cantidad de materias primas que ingresan a una Organización, el Recurso Humano es su componente básico.

En palabras de Reitz (op.cit.) "se puede establecer que para satisfacer los objetivos de cualquier Organización resulta indispensable el esfuerzo humano ya que es a éste a quién se le puede perfeccionar o desarrollar en planos diversos, de lo contrario ésta no funcionaría".

Paralelamente a esta evolución del concepto de Organización, las concepciones del Recurso Humano también fueron evolucionando con la nueva perspectiva del **Sistema Abierto** y fue precisamente la Psicología, junto con otras disciplinas, la que permitió ir ampliando esta nueva visión sobre el mismo.

En años pasados cuando la Organización era vista como sistema cerrado el Recurso Humano era sólo un elemento más del proceso total que facilitaba la culminación de los objetivos organizacionales. Más adelante, empieza a romperse la estructura rígida y surgen aspectos internos en la Organización donde el recurso Humano tiene ya una posición diferente a la acostumbrada.

Con la nueva visión de sistema abierto, se concreta en las Organizaciones la necesidad de ver que el Recurso Humano es algo más que una simple máquina o un elemento receptivo, argumentando que se ve afectado por cualquier variable del entorno organizacional; que es activo y que está en constante desarrollo.

Hasta aquí se han contrastado, la concepción clásica y contemporánea de la Organización y del Recurso Humano. A continuación se analiza el papel que la Psicología ha jugado en las Organizaciones en el marco que le proporcionan dichas concepciones.

La Psicología como Ciencia encargada del estudio de la conducta humana ingresa en las Organizaciones analizando los problemas de la misma en función de los individuos que la integran; es decir, a partir de una Psicología centrada en el individuo.

Aquí los psicólogos centran su atención bajo la concepción elemental de ciencia clásica enfocando la problemática a nivel Individual, se interesan entonces en estudiar el comportamiento individual, los sistemas de incentivos, políticas del personal, motivación y trabajo, para satisfacer las demandas de la Organización.

Más tarde la Psicología influenciada por la nueva conceptualización contemporánea de los sistemas se interesa en estudiar los problemas de las Organizaciones como subsistemas en constante desarrollo, esto es, se concibe a la Organización como una entidad dinámica con cambios permanentes desde la visión de sistema abierto al entorno. (Cascio 1991)

Gracias a esta evolución de conceptos fue posible entender que ciertos datos relevantes del estudio del comportamiento del individuo en las Organizaciones no eran posible estudiarlos en aislado, sino que requerían ser reconceptualizados en un entorno social complejo a fin de entender así la conducta individual en el entorno organizacional en el que tenían lugar.

Ya con esta nueva idea, el Psicólogo maneja los problemas como eslabones en mutua relación, ligados directamente a un sistema social visto como totalidad e

incide en ellos tomando en consideración las características globales de la Organización.

Superado el concepto elementalista sobre la explicación del universo, la psicología reconoce tanto las fuerzas como los procesos psicológicos de los individuos y la forma en como éstos están relacionados con el grupo al que pertenecen.

La idea de llevar a cabo procesos sistemáticos en las Organizaciones surge con el Taylorismo, en donde se demanda al psicólogo - por su naturaleza profesional - científizar los métodos de selección de personal acorde a los requerimientos organizacionales.

Poco a poco conjuntamente con otros profesionistas, el psicólogo inicia el análisis de las características básicas de cada trabajo a fin de optimizar las capacidades físicas y mentales de los empleados, lograr una coordinación de sus tareas con su propio grupo de trabajo, para finalmente eficientar el proceso en su totalidad. Estudios que en su momento fueron conocidos como de "tiempos y movimientos".

Surge entonces una etapa más del campo de la psicología en las organizaciones en donde se incorporan dos aspectos más de estudio: los incentivos y castigos como posibles motivadores o facilitadores del aprendizaje en los trabajadores.

Conjuntamente a esto, se descubre que las relaciones interpersonales y grupales también juegan un fuerte papel en la productividad y el compromiso del empleado con su ámbito laboral.

Como consecuencia de la creación de los grupos informales, se descubre también la fuerza del liderazgo en las Organizaciones.

El estudio de estos aspectos fueron los elementos que permitieron el surgimiento del enfoque sociotécnico, el cual se encargó de unir a los recursos técnicos con los humanos para explicar la conducta de los empleados en su entorno laboral.

En este marco surge la **Psicología de Personal** como una área aplicada de la Psicología que como subdominio de la Psicología Organizacional centra su objeto de estudio exclusivamente en la Función del Personal surgiendo con ello una área exclusiva de estudio con características propias. Así el Psicólogo de Personal tendrá procedimientos de intervención perfectamente claros que le permitan incidir

en la Organización y sobre el personal que la integra, en forma conjunta, estudiando sus relaciones.

La Psicología de Personal pretende crear circunstancias óptimas para utilizar lo más eficientemente al Recurso humano en las Organizaciones y lo visualiza como lo más importante en cualquier organización, en términos generales le da un uso más humano en su propio lugar de trabajo.

Refiriéndonos a esta concepción Cascio (op cit.) señala que el objetivo fundamental de la Psicología de Personal es "estudiar las diferencias individuales de la conducta humana, su desarrollo en el trabajo, midiendo y prediciendo tales diferencias" ya que señala, "existen miles de trabajos los cuales requieren habilidades humanas con patrones, valores y, aspiraciones muy particulares".(Idem)

Considerando esta postura, el autor arriba mencionado asume como punto de partida para su Modelo de Psicología de Personal que "cada gente es diferente en tamaño, peso y otras dimensiones tales como aptitudes, habilidades, temperamentos, intereses y también difiere en cuanto a la disponibilidad de

entregar sus energías y recursos para el logro de los objetivos organizacionales". (Idem)

En una existencia idealizada, la meta de la Psicología de Personal sería evaluar cada aptitud individual, habilidades, personalidad e interés del Recurso Humano para perfilar estas características y así ubicar a todos los individuos en puestos de trabajo perfectamente acordes a ellos y a la sociedad. Con esta forma se facilitaría el uso adecuado de su máspreciado recurso, su personal.

El haber llegado a concebir una psicología con tales características no resultó fácil ya que fueron dos estudios realizados al final de los 70's, uno por Yankelovich (1978) y otro por Giese en los 80's, los que sirvieron de sustento para el surgimiento de este nuevo campo de acción de la Psicología en la Organización reafirmando día con día la concepción de Sistema Abierto.

Generalizando las aportaciones se pueden resaltar tres momentos:

1. Se reconoció la importancia del ocio como un escape de auto realización, especialmente en los hombres.
2. La significancia simbólica del salario como prueba de pertenencia en una sociedad tan grande y como un símbolo indispensable de autovaloración.
3. La insistencia de que el trabajo iba siendo más despersonalizado.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

Demandas que vinieron a romper la idea de ver al trabajo por sí mismo como interesante y no como una rutina.

IZT.

Algunos otros estudios reafirmaron estas conclusiones llegando a establecer algunos postulados con la nueva visión sobre el Recurso Humano. Ejemplos de ello lo dan Peters T. & Austin en 1985 quienes establecieron que era necesario **“Tratar a la gente como adulto, como compañero; tratarla como el principal recurso de ganancias productivas”**. O, como Waterman en 1982, quien afirma que **“Si se quiere productividad y por consiguiente remuneración que va de la mano con la primera, se deberá tratar a los trabajadores como el recurso más importante”**.

A este respecto Cascio (Idem) establece que cualquier problema en las Organizaciones sobre Reclutamiento, Selección, Ubicación, y Entrenamiento no podrán ser separados de las fuerzas interactuantes en el contexto social de la empresa y de la sociedad ya que el crecimiento humano, la realización, seguridad y prestigio siempre estarán unidos al trabajo y al individuo que lo realiza.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

A continuación se presentan algunos puntos de vista de la propia Psicología de Personal que permitirán esclarecer más su posición en las Organizaciones.

“ En una sociedad libre, cada individuo sin exclusión de raza, edad, sexo, religión, nacionalidad etc., tiene el derecho fundamental e inalienable de competir por un puesto de trabajo para el que esté calificado “.

“ La sociedad debería hacer su mejor esfuerzo por utilizar lo mejor posible su recurso humano ”. (idem)

Es importante señalar de acuerdo con este enfoque que los especialistas vinculados al campo del personal y los directivos responsables en la toma de decisiones, deberán ser competentes para que sus decisiones no afecten el curso de la forma de vida del trabajador, ya que sin esto, los principios básicos carecerían de sentido.

IZT.

Viendo la importancia que en la actualidad se le ha dado al Recurso Humano en las Organizaciones, Arias (1994) señala algunas características muy particulares que engloban perfectamente esta idea:

- A. El recurso humano nunca es propiedad de la organización a diferencia de los otros dos.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

- B. Las experiencias, habilidades, conocimientos, etc. son patrimonio personal.
- C. La actividad es de tipo voluntario y se establece un tipo de contrato psicológico con la organización.
- D. Son intangibles y se manifiestan a través del comportamiento de las personas dentro de la organización.
- E. Los miembros prestan un servicio a cambio de dos tipos de remuneración : la económica y la afectiva.
- F. Los factores inherentes al ser humano son intangibles.
- G. El total del recurso humano se puede incrementar mediante el descubrimiento y el mejoramiento. El primero hace referencia a manifestar las habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, en tanto que el segundo trata de proporcionarle conocimientos, experiencias y nuevas ideas vía capacitación, desarrollo y educación.

De acuerdo a lo anterior, Cascio (op.cit.) hace una observación al respecto remarcando además que los recursos humanos son escasos, ya que nadie posee las mismas habilidades, experiencias, conocimientos , etc., lo que obliga a la

Organización a cambiar dinero por sus servicios, teniendo la responsabilidad, sobre todo, de conservarlo por la riqueza que en sí mismo implica.

Además enfatiza que los atributos particulares pueden ser incrementados y perfeccionados para obtener mayores ingresos en las Organizaciones lo que permite satisfacer al empleado en forma personal y ayudar a la Organización en el cumplimiento de sus objetivos.

En este marco el uso eficiente del recurso humano demanda programas muy específicos que permitan articular plenamente a éste con los puestos correspondientes.

Desde la perspectiva de la Psicología de Personal que concibe a la Organización como un sistema abierto Cascio (op.cit) hizo una aportación de carácter relevante con la finalidad de entender cómo se realiza el **Procesos de Personal** en las Organizaciones desde el campo psicológico.

Surge así, su **Modelo Teórico sobre el Proceso de Personal** en las Organizaciones, el cual se compone de varias fases o etapas que son las que se mencionan a continuación:

- 1) Análisis y Valuación de Puestos**
- 2) Planeación de Recursos Humanos**
- 3) Reclutamiento y Selección de Personal**
- 4) Colocación y Capacitación (Entrenamiento)**
- 5) Capacitación (Entrenamiento) Aavanzada y Desarrollo**
- 6) Evaluación del Desempeño**

Cada una de las áreas de interés mencionadas anteriormente es retomada en un conjunto y representada esquemáticamente con el diagrama anexo del Proceso de Personal. (Ver fig. 2.1)

Este proceso es visto como un conjunto o sistema de decisiones secuenciales e interdependientes que se retroalimentan en cada fase del proceso , donde los costos, consecuencias y resultados anticipados de las estrategias de decisión alternativas pueden evaluarse en términos de sus ramificaciones dentro del sistema en su conjunto. (Bass & Barrett, 1981; Cronbach & Gleser,1965 ; cit. en Cascio, 1991)

Proceso de Personal

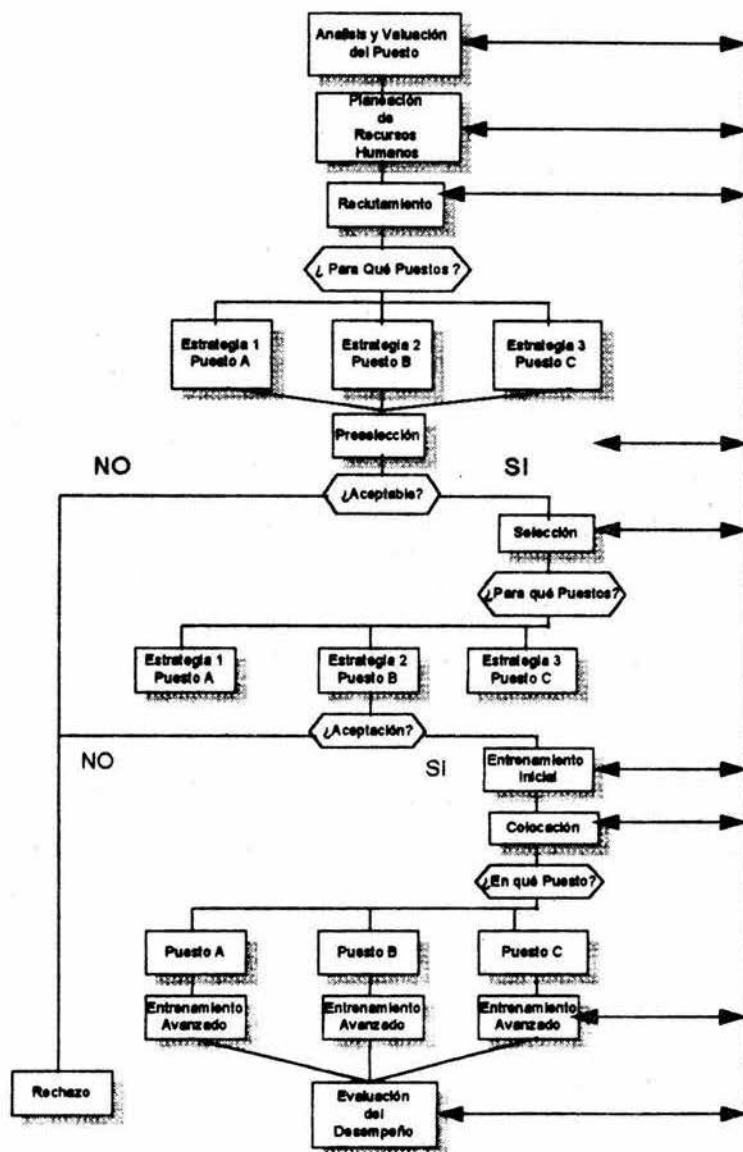


Figura 2.1

Para entender cómo se relacionan las fases del proceso, se presentan a continuación las características relevantes de cada una de las fases que lo constituyen:

La primera fase hace referencia detallada del trabajo que será ejecutado, las habilidades que demanda y el entrenamiento requerido para que el trabajador realice sus funciones eficiente y satisfactoriamente. Esta fase es la base fundamental para ejecutar las decisiones posteriores del Proceso de Personal.

Así mismo, la valuación de puestos es el juicio de valor que se asigna a cada puesto dada su importancia dentro de la Organización. Esta siempre es expresada en términos monetarios, es decir; nos dice cuanto vale el puesto para la Organización.

La segunda fase hace referencia a la anticipación de los requerimientos futuros de personal y formulación de planes de acción que aseguren a la empresa la disponibilidad oportuna del personal calificado para satisfacer las necesidades que se planteen. Cubre cuatro condiciones básicas:

- a) **Inventario de personal**
- b) **Pronóstico**

- c) Planes y Programas de personal**
- d) Evaluación y Control de la Planeación**

La tercera fase nos remite a la atracción de candidatos potencialmente aceptables para los puestos de la empresa, y abarca la entrevista y pruebas estandarizadas para llevar a cabo la contratación o rechazo de los candidatos.

En la cuarta fase, una vez ingresado el candidato se le proporciona el entrenamiento inicial para que conozca las políticas, objetivos, misión, visión, etc. de su nueva empresa.

La quinta fase está relacionada directamente con el incremento de la eficiencia de sus empleados mediante técnicas de entrenamiento y desarrollo. Se diseñan programas de capacitación para desarrollar habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos que no se posean y que resulten ser requerimientos actuales de la Organización.

Junto con la Capacitación vienen los Planes de Desarrollo, los cuales buscan formar cuadros básicos de personal estratégico que satisfagan requerimientos futuros de personal calificado para los puestos que la integran.

Finalmente, la sexta fase se refiere a la evaluación o registro del comportamiento del personal en su trabajo, es decir, el análisis del grado de éxito alcanzado por el trabajador en la consecución de los objetivos organizacionales. (Cascio op. cit.)

A lo largo de todo el modelo es necesario señalar que para cada puesto diferente se requieren estrategias de personal diferentes y que cada eslabón del proceso es completamente interdependiente al margen de su posición dentro del sistema.

La Psicología de Personal puede ubicarse como la parte intermedia entre la Ciencia de la Psicología y la Administración de Recursos Humanos. Sin embargo, en este momento es necesario hacer una diferencia entre ambas, ya que las actividades que realiza el psicólogo muy frecuentemente son del campo de la Administración de los Recursos Humanos y no del campo Psicológico, de ahí la importancia del modelo como aportación a la definición profesional del trabajo del psicólogo en las Organizaciones.

Para entender lo anterior, es necesario realizar la caracterización de la ciencia de la Administración y entender así uno de sus campos de acción que es la Administración de Recursos Humanos, aspecto fundamental que permitirá fijar los

límites del alcance del campo de acción de esta disciplina con respecto a la Psicología de Personal, tópico de investigación en este reporte.

Toda Organización como unidad creada para la consecución de un objetivo, cuenta formalmente con tres tipos de recursos: los materiales, los técnicos y los humanos, los cuales al entrar en interacción permiten el logro de las metas organizacionales. Con esto, el objetivo de un administrador será integrar óptimamente los recursos antes mencionados para obtener el mayor rendimiento y cubrir así la meta deseada.

De lo anterior se desprende la existencia de la Administración de los Recursos Humanos, que es el "Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcetera, de los miembros de la Organización en beneficio del individuo, de la propia Organización y del país en general". (Arias, 1994 p.27)

Como es posible observar, el Recurso Humano es el elemento relevante de estudio en este campo y se caracteriza por el mismo autor como sigue:

- El Recurso Humano no es propiedad de la Organización
- La actividad de los Recursos Humanos en la Organización es de tipo voluntaria, es decir se establece un contrato psicológico con la Organización además del legal
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc.; son intangibles y se manifiestan a través del comportamiento en la Organización
- El total del Recurso Humano puede ser incrementado de diferentes formas
- El Recurso Humano es único e intransferible

Como consecuencia de lo anterior, el Recurso Humano al ingresar a la Organización se relaciona con la misma, surgiendo de ésta la necesidad de crear un reglamento de trabajo que incluye conceptos tales como: sueldos, prestaciones, contrataciones, nóminas, pago de seguro social, etcetera. Así, la principal función de la Administración de Recursos Humanos es "desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la Línea y a la Dirección". (Idem)

En términos generales se puede decir que el campo de acción de la Administración de los Recursos Humanos estará centrado en:

I. Administrar los empleos

Reclutamiento
Selección
Inducción
Integración, promoción y transferencia
Vencimiento de contratos de trabajo

II. Administrar salarios

Asignación de funciones
Determinación de salarios
Calificación de méritos
Compensación suplementaria
Control de asistencias

III. Relaciones internas (laborales)

Comunicación
Contratación colectiva
Disciplina
Motivación del personal
Desarrollo
Entrenamiento

IV. Servicios al personal

Actividades recreativas
Seguridad
Protección y vigilancia

V. Planeación de Recursos Humanos

Fuentes de Planeación

Pronósticos de Recursos Humanos

Inventario de Recursos Humanos

Las diferencias entre la Administración de los Recursos Humanos y la Psicología de Personal, se ponen de manifiesto al contrastar los ámbitos de incidencia de una y otra dentro de las Organizaciones. Como se pudo observar la A.R.H. incorpora a sus una multiplicidad de procesos y funciones, una de ellas es la función de personal y el proceso subyacente.

De modo que la Psicología de Personal aun y cuando guarda estrecha relación con la A.R.H., se distingue de ésta al asumir como su objeto al proceso de personal realizando su función dentro de los márgenes que dicho proceso define. Esto significa, entre otras cosas, que el Psicólogo de Personal no es un Administrador, sino un especialista cuyo perfil profesional le permite incidir en términos de sus conocimientos en la conceptualización precisa del Proceso de Personal contribuyendo con ello a que la A.R.H. cumpla su propia función.

Esto es muy importante porque a la fecha el Psicólogo en las Organizaciones se ha convertido en un Administrador más, dejando del lado la especificidad de su

profesión para incorporar en su lugar conocimientos de orden administrativo que al margen de su utilidad, refuerzan la confusión existente entre la función de la A.R.H. y la función del Psicólogo de Personal.

Al respecto se puede afirmar que en la actualidad no existe dentro de las Organizaciones una delimitación precisamente de lo que debe hacer un Administrador de Recursos Humanos y un Psicólogo de Personal, confusión que tiene como consecuencia, entre otras, la subutilización de sus conocimientos y habilidades profesionales. De ahí que el modelo de W. F. Cascio sirva como un punto de partida para delimitar los alcances de la Psicología de Personal en las Organizaciones, y rescatar con ello la especificidad del Psicólogo en contraste con la del Administrador de Recursos Humanos. Propuesta que además puede servir como fundamento para la formación profesional de los futuros Psicólogos.

Ψ

Capítulo 3

LA CAPACITACIÓN Y EL PROCESO DE PERSONAL.

Una vez expuesta la propuesta de Wayne F. Cascio quien plantea la posibilidad de estructurar un nuevo campo de acción del psicólogo en las Organizaciones, a partir de la conceptualización y el tratamiento integral del Proceso de Personal, el presente capítulo profundiza su análisis en una de las fases: La Capacitación (Entrenamiento y Desarrollo) ya que es en ésta donde se ubica la experiencia laboral que se reporta en este trabajo.

Para ello se revisan, en primer término, algunas definiciones básicas del concepto y, posteriormente, se analiza la pertinencia de éstas de acuerdo con el modelo de Cascio que sirve de sustento al presente trabajo.

Sin duda, uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la Capacitación. No hay empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la Capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero "signo de nuestro tiempo"; la respuesta a una necesidad que se manifiesta en las Organizaciones laborales.

Rodríguez y Ramírez (1991), proponen las definiciones siguientes:

CAPACITACIÓN: (Del adjetivo capaz, y éste a su vez, del verbo latino *cápere*= dar cabida)

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

ADIESTRAMIENTO: (Del adjetivo diestro, y éste, a su vez, de la palabra latina *dexter*= derecho)

Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

Como se puede observar, el uso actual de estos dos conceptos presenta dos rasgos que los distinguen de la enseñanza escolar:

1. Una relación directa con el trabajo organizado y la productividad.
2. Una referencia a los adultos.

Así, si se analiza esta información, es posible representarla de la siguiente forma:

ENSEÑANZA ESCOLAR	CAPACITACIÓN	ADIESTRAMIENTO
Tiende a ser teórica	es práctica	es práctica
Es humanística o técnica	es humanística o es técnica	es técnica
Es general o específica	es general o específica	es específica

Siliceo (1989), por su parte, propone que la Capacitación "es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano".

Definición que ya permite concebir de inicio la idea de Organización como un sistema abierto bajo la nueva concepción del recurso humano como elemento participativo e interactivo de la misma.

Una aproximación más cercana a lo anterior y mucho más completa de esta nueva perspectiva la señala el propio Cascio (op.cit.), quién establece que el entrenamiento y el desarrollo implican cambios en habilidades, conocimientos, actitudes y conductas sociales. Aún cuando existen otras estrategias para lograr los cambios, la importancia del entrenamiento y del desarrollo recae en

el compromiso financiero y administrativo que llevan a cabo las organizaciones para su establecimiento.

Según esta posición, las actividades de entrenamiento y desarrollo suponen programas planeados para incrementar los resultados organizacionales.

La forma de llevarlo a cabo es establecer lo que deberá ser aprendido y para lograrlo se deben respetar 6 pasos a seguir :

- 1) Primeramente se deberá tener un análisis muy comprensivo del tipo de subsistema que será entrenado y el tipo de desarrollo que se manejará, incluyendo su interacción con otros subsistemas organizacionales
- 2) Más adelante el entrenamiento deberá ser definido específicamente.
- 3) Con lo anterior, se deberán establecer los objetivos del entrenamiento en forma clara y sin ambigüedades.
- 4) Se descompondrá la tarea a aprender en sus componentes estructurales.
- 5) Después se determinará la secuencia óptima de los componentes.

6) Finalmente, se considerarán las alternativas teóricas para abordar dicho aprendizaje, las cuales según el autor, pueden ser muy variadas. En forma particular él no centraliza su atención en algún modelo conductual pero hace énfasis en que la elección deberá estar ligada a la conducta deseada.

Cascio (op.cit.) enfatiza esta secuencia puesto que determina qué es lo que deberá ser aprendido y qué contenidos substanciales deberán llevar el entrenamiento y el desarrollo, aportación relevante ya que ninguna otra propuesta lo había enfatizado con las características de Sistema Abierto.

Otro autor que converge en esta posición es Campbell (1970 cit. en Cascio 1991) quién señala que tanto el entrenamiento como el desarrollo conservan las siguientes propiedades y características generales:

1. El entrenamiento y, por consecuencia, el desarrollo de la Organización es una experiencia de aprendizaje.
2. Todo entrenamiento está planeado por la Organización a partir de sus necesidades.
3. Este ocurre después de que el individuo ha sido contratado en la Organización.
4. Está dirigido para alcanzar las metas Organizacionales.

El entrenamiento y el desarrollo son programas planeados por parte de la organización con la finalidad de cambiar en el personal sus conocimientos, habilidades, actitudes o conductas sociales satisfaciendo mutuamente las necesidades de las dos partes involucradas: La Organización y el empleado.

Cascio (op.cit.), valiéndose de la frase "relativamente permanente" diferencia los conceptos de aprendizaje y desarrollo. Señala que el primero es un cambio relativamente permanente en la conducta del individuo que ocurre como resultado de la práctica o la experiencia. En otras palabras, es la habilidad para desarrollar y se encuentra disponible por largos periodos de tiempo.

El desarrollo en tanto, hace referencia a la demostración de lo aprendido, siempre es observable y se puede medir. Se puede decir que es un estado físico y mental del individuo el cual se define en términos de manifestaciones medibles ya sea en el estado del individuo como pueden ser conocimiento, actitudes, etc. o de su desarrollo personal como lo es su conducta social o de sus habilidades.

Existen algunas consideraciones en las definiciones que sobre el entrenamiento y el desarrollo dan Cascio y Campbell (op cit.), que para los fines del trabajo que se presenta deben ser tomadas en cuenta:

El entrenamiento se considera como parte de la cultura organizacional al igual que el compromiso de invertir los recursos necesarios para proporcionar suficiente dinero y tiempo al mismo. Lo anterior permite dejar fuera la idea de concebir a la Capacitación como una función independiente que se desarrollaba sólo en el interior de la Organización, sin involucrarse con otras funciones que se realizan normalmente en la Organización, es decir, ésta tenía lugar descontextualizadamente de la misión de la organización, tal y como acontece en los modelos organizacionales cerrados donde la Capacitación al igual que otras etapas del Proceso de Personal representa una actividad fraccionada, cerrada y elemental de la Organización.

Gracias a los modelos organizacionales abiertos esta situación ha podido superarse integrando a la Capacitación como parte de un proceso, el Proceso de Personal, que ya fue mencionado con anterioridad en donde ésta se integra como parte de una secuencia total e interdependiente que conforma al proceso en su conjunto.

Así, aún cuando separadas analíticamente las fases del Proceso de Personal (Análisis y Valuación de Puestos, Selección, Colocación etc.) para su estudio y entendimiento, éstas son inseparables, ya que si ésto se hiciera perderían todo sentido, puesto que es precisamente la interdependencia la que las define como parte del proceso y por lo cual el modelo presentado en este trabajo resulta de gran relevancia .

Bajo esta nueva visión, para que el objetivo general de la Organización se logre, es necesaria la función de capacitación, ya que es ésta la que aporta a la misma un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, todo lo anterior, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la Organización a la que pertenece.

La Capacitación es la función educativa de una empresa a través de la cual se satisfacen las necesidades presentes y se prevén las futuras respecto a la preparación y habilidad de los empleados bajo la línea de interés de la propia Organización.

Por ello la Capacitación es un medio formidable para encausar al personal de una Organización hacia una auténtica automotivación e integración en ella.

Pero ésto es sólo posible si la educación impartida al personal en cada puesto es integral, ya que sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable de desempeñar óptimamente las actividades encomendadas en el gran conglomerado del que forma parte. (Cascio,op.cit.)

Bajo esta aproximación en donde se concibe a la Organización como un sistema abierto, dos son los fines básicos de la Capacitación:

- 1) Promover el desarrollo integral del personal através del desarrollo de la empresa.
- 2) Lograr un desarrollo técnico - especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Desde la perspectiva del Modelo de Cascio (Idem) el esfuerzo organizacional del entrenamiento debe ser concebido como una extensión a través de la cual los objetivos de instrucción se conecten directamente con los objetivos organizacionales. Es decir, todo cambio que se produzca por el entrenamiento, se verá reflejado en la organización. (Latham,1988 cit. en Cascio 1991)

La efectividad organizacional implica un permanente cambio en el empleado con miras al desarrollo individual y para lograrlo se requiere analizar a la Organización desde cuatro ángulos:

Análisis Organizacional .- El cual nos permite ver las unidades de ineficiencia organizacional y si es el entrenamiento el requerido para resolver el problema.

Análisis de puesto.- Enmarcar perfectamente cuáles deberán ser los contenidos del entrenamiento. Esto es, las metas organizacionales así como las prioridades permitirán estructurar los diferentes niveles jerárquicos que conforman a la organización en mando y función, lo que permitirá que los dirigentes de esos grupos demanden específicamente las necesidades de instrucción. (Oppenheimer, 1982 cit. en Cascio op cit.)

Análisis individual.- Establecerá quién requiere el entrenamiento y en qué nivel.

Análisis demográfico.- Permite visualizar las necesidades especiales de un determinado grupo.

Dichos análisis deberán realizarse sobre tres niveles jerárquicos de la Organización:

Nivel organizacional: Involucrando a los directivos que establecieron las metas.

Nivel operacional.- Involucrando a los niveles de mandos medios que son los que establecen cómo se alcanzarán las metas de ella.

Nivel individual.- Involucra a supervisores y trabajadores que se encargan de hacer el trabajo para alcanzar las metas.

Todo lo anterior permite superar la concepción de Capacitación como un gasto inútil e infructuoso para la Organización; concepción que demerita su importancia y entorpece su función dentro del Proceso de Personal como un todo.

Con esta alternativa se hace una nueva conceptualización en todos los niveles de jerarquía Organizacional para que hagan su máximo esfuerzo en la capacitación de su personal, ya que al hacerlo se realiza un beneficio

bilateral para la Organización, en la medida en que se cumplen las necesidades Organizacionales a través del desarrollo individual.

Con esta nueva forma de pensar será posible hacer una revisión periódica de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de todos los departamentos, lo que se generalizará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales revisando paralelamente los Recursos Humanos y Materiales que se han invertido para ello, a fin de que la detección de necesidades de entrenamiento que se realice sea en la medida posible eficaz y oportuna.

Es importante señalar que para realizar el entrenamiento se deben cubrir ciertos requerimientos fundamentales, los cuales en la práctica misma no se realizan, ya que los encargados de capacitar prefieren centrar el interés en las técnicas de entrenamiento que definir los contenidos que deberán ser aprendidos. (Campbell, 1971-1988 cit. en Cascio, ídem)

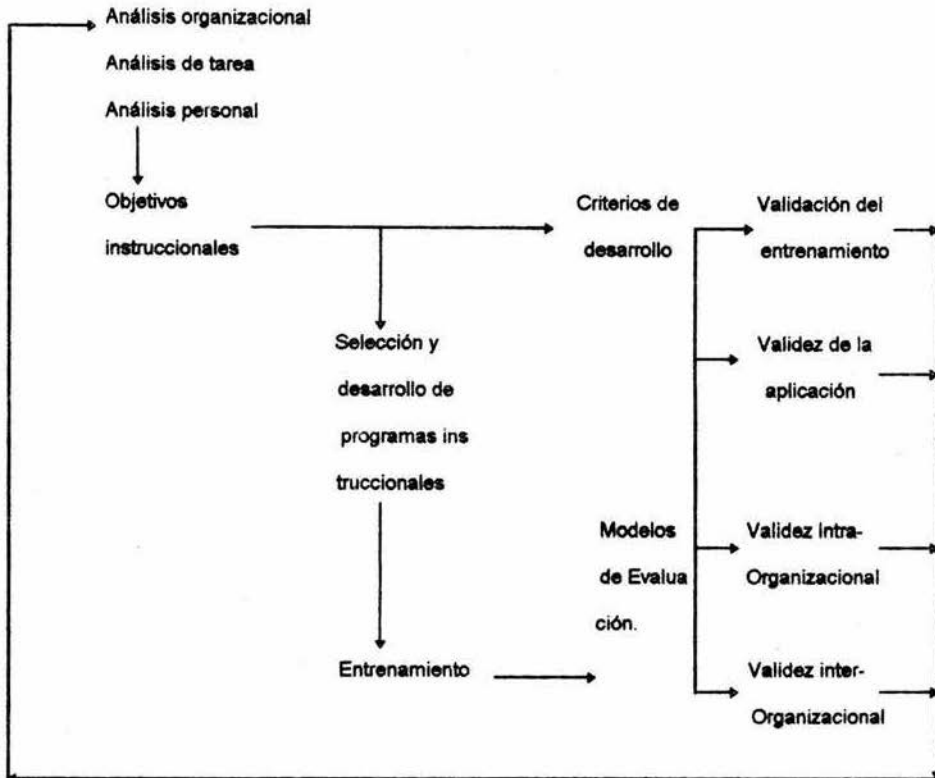
De acuerdo a la idea de entrenamiento y desarrollo Cascio (ídem), establece que ambas actividades deben ser visualizadas como una red o cadena de componentes interrelacionados, en continuidad; y lo representa esquemáticamente de la siguiente manera:

**EVALUACION DE
NECESIDADES**

**ENTRENAMIENTO Y
DESARROLLO**

EVALUACION

**METAS DEL
ENTRENAMIENTO**



Su propuesta implica entender primero que todo programa de entrenamiento es visto en tres fases amplias que son esenciales:

I.- Fase de evaluación de las necesidades.

Hace referencia a la detección de las partes débiles que impiden realizar las funciones de cualquier puesto óptimamente. Si esta fase se realiza sin una visión integral de toda la organización, nunca se podrán satisfacer las demandas organizacionales.

Para evaluar las necesidades de entrenamiento de la Organización se recomienda hacer uso del Inventario de Personal, ya que ésta es una herramienta muy útil puesto que nos permite tener un perfil de los empleados con respecto a diferentes variables de interés para la misma.

II. -Fase de instrumentación .

Una vez que los objetivos instruccionales han sido especificados, se deberán establecer las condiciones ambientales en las que la instrucción tendrá lugar.

Este es un proceso delicado ya que requiere tomar decisiones de qué tipo de principios de aprendizaje basados en la teoría son necesarios para que se desarrolle el entrenamiento. (Goldstein,1986 cit. en Cascio, ídem)

III.- Fase de evaluación del entrenamiento.

Si la detección de necesidades de entrenamiento se realiza cuidadosamente en la misma medida que la instrumentación, entonces la evaluación será veráz, ya que se podrán establecer medidas de re-entrenamiento y se contarán con criterios de efectividad laboral.

Para realizar la evaluación del entrenamiento existen diseños experimentales o de tipo cuasi-experimental que permiten observar los cambios ocurridos a lo largo del proceso de instrucción.

En esta fase es posible ratificar si las metas del entrenamiento fueron cumplidas o no mediante cuatro formas de validación :

- I. Valdez de la aplicación**
- II. Valdez Intra-organizacional**
- III. Valdez del entrenamiento**
- IV. Valdez Inter-organizacional**

La primera permite verificar si los participantes realmente aprendieron " algo".

La segunda permite saber qué tanto el conocimiento, las habilidades o destrezas aprendidas permitirán realmente incrementar el desarrollo en el trabajo.

La tercera forma de validación implica un análisis comparativo de un grupo control y el experimental para observar los cambios ocurridos y su magnitud.

La cuarta permite ver si un programa de entrenamiento que ha sido validado en una organización puede ser usado exitosamente en otra organización.

En términos generales la evaluación resulta ser un retroalimentador que permite re-evaluar las necesidades instruccionales, creando alternativas para las siguientes fases del desarrollo.

De hecho, la relevancia y la importancia de la detección de necesidades de entrenamiento debe ser realizada en relación estrecha con las metas organizacionales en su conjunto, para que la evaluación que se realice sea confiable y veraz .

Reiterando un poco todo lo que se ha vertido hasta el momento es importante recalcar aquí que para lograr máxima utilidad en la Organización y muy particularmente en el área de los Recursos Humanos, el entrenamiento y el desarrollo se conceptualizan bajo esta modalidad de sistema abierto, como una función que complementa a las demás fases del Proceso de Personal del Modelo de Cascio, tales como el Análisis y Descripción de Puestos, la Selección, Colocación y Evaluación del desempeño.

En palabras propias del autor se puede sintetizar lo anterior señalando que :

“El entrenamiento y desarrollo operan en un ambiente organizacional complejo”

Aquí es importante mencionar que a pesar de contar con una idea clara y bien definida del entrenamiento que recibirá un empleado, este paso no garantiza el éxito del mismo, ya que existen algunas influencias que pueden alterar el proceso directamente aún cuando se hayan realizado perfectamente los 6 pasos a seguir en esta fase de entrenamiento y desarrollo.

Al respecto Cascio (Idem), hace algunas propuestas muy reflexivas y sobre todo enfáticas en esta fase del Proceso de Personal, que ayudan a lograr un óptimo desarrollo en esa fase.

Recomienda, por ejemplo, preparar a todo empleado de nuevo ingreso para su nuevo contexto social al momento de llegar a su puesto, ya que de lo contrario esto sería un elemento en contra de la instrucción futura. Asimismo se deberán conocer y explicar perfectamente al empleado las habilidades y técnicas requeridas para el desarrollo del trabajo así como las funciones que se espera desarrolle en el puesto para el que fue contratado.

Todo directivo deberá siempre concebir al empleado como persona capaz de aprender cosas nuevas y motivarlos frecuentemente para que los conceptos de aprendizaje y desarrollo pasen a ser inherentes en ellos.

En la perspectiva de sistema abierto se debe entender que todo cambio económico y demográfico siempre tendrá implicaciones en la fuerza de trabajo de los empleados, por lo tanto, la Organización deberá proveer una atmósfera que mantenga e incite al cambio, mientras que los individuos serán los responsables de brindarle a la Organización el máximo beneficio que las oportunidades del aprendizaje le provee.

Aún cuando se ha visto que en el Proceso de Personal el Reclutamiento, la Selección y Colocación, la Planeación, etc. implica encontrar candidatos lo más acordes a los puestos a fin de desarrollar en él su máximo talento; los cambios tecnológicos, económicos, legales, sociales o políticos de tipo intraorganizacional como extraorganizacional, son generadores potenciales de necesidades de instrucción que se deberán considerar y satisfacer para mantener en la vanguardia a la propia Organización.

Trasladando estas propuestas a la idea de sistema abierto en el campo de la Capacitación, cualquier profesionista responsable en esa área debe conocer independientemente de la misión, los objetivos y la tecnología de la organización; la relevancia de su función dentro de todo el Proceso de Personal, ya que como fase interdependiente, ésta retroalimenta al proceso en su conjunto teniendo así la posibilidad de dirigir sus acciones en forma más confiable y adecuada para que la institución cumpla su finalidad.

Dentro del campo de acción que establece el Plan Nacional de Capacitación se disponen dos enfoques principales sobre el tema que apoyan lo anterior:

Capacitación para el trabajo: El cual es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza - aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y

destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

Capacitación en el trabajo: Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica a fin de lograr las metas de la Organización.

En ésta última definición la Organización es entendida ya como un sistema abierto, y cuya conceptualización es retomada de la Teoría de los Sistemas que sostiene la interrelación entre subsistemas. Condición primordial para que exista el sistema en donde cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará inmediatamente a toda la unidad. Cascio (Idem)

Pinto (1992), afirma esto al señalar que cada subsistema en la organización (departamentos, áreas, secciones etc), recibe insumos, los cuales transforma mediante un proceso, obteniendo así un producto.

En el caso específico del entrenamiento, los insumos pueden ser instructores, coordinadores, normas legales, descripciones de puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, clima laboral etc., los cuales se

introducen por determinadas vías denominadas entradas, para seguir con el proceso de transformación, y llegar finalmente a los resultados, reacciones o respuestas esperadas.

Así, aún cuando Cascio (idem) en su Modelo, específicamente en la fase de Entrenamiento y Desarrollo (Capacitación), no habla de algunas consideraciones administrativas de relevancia para este campo, en este trabajo se retomarán algunas de ellas, ya que forman parte de la Administración de Recursos Humanos en donde incide precisamente la Psicología de Personal, no obstante; la relevancia que aquí tendrán será que estas actividades se visualizan como elementos interactuantes del propio entrenamiento y desarrollo de los empleados, actividades que a su vez se relacionarán completamente con las otras fases del Proceso de Personal.

Un ejemplo de las actividades que se deben realizar en el adiestramiento y desarrollo que no es abordado por Cascio (op cit.) en esta fase del Proceso de personal es la gestión legal que se realiza ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley federal de Trabajo en materia de Capacitación, no obstante se justifica esto ya que el autor

exclusivamente enfatiza la parte de la Psicología de Personal ya que lo administrativo corresponde a otra área de interés.

En la actualidad algunas Organizaciones ven todavía a la Capacitación (adiestramiento y desarrollo) como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la Capacitación es fundamental al mejorar los niveles de calificación de los Recursos Humanos.

El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley antes citada en materia de Capacitación y Adiestramiento como son: informar sobre la constitución de Comisiones Mixtas de Capacitación, el registro de Planes y Programas y la expedición y registro de Constancias de Habilidades Laborales (Art. 153 inciso A al X del capit. III Bis y 159 de la Ley Federal del Trabajo).

De acuerdo con el art. 153-1, las Comisiones Mixtas de Capacitación son los organismos que se constituyen dentro de cada organización con igual número

de representantes de trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.

Algunas de las funciones que realizan son:

- Vigilar la instrumentación y operación de la organización y de los procedimientos que se implanten para mejorar la Capacitación de los trabajadores.
- Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales.

Los formatos que proporciona la STPS para el cumplimiento de esta disposición son :

- I. Forma DC-1 Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. (CMCA , anexo 3.1)
- II. Forma DC-1A Informe sobre la actualización relativa a la CMCA (anexo 3.2)

Los Planes y Programas de Capacitación se presentan ante la STPS para su registro, de conformidad con lo dispuesto en la LFT en su art. 153-A, 153 N, 153 Q, 153 R y 153 F.

Dichas leyes establecen que para el caso de las empresas que cuenten con Contrato Colectivo de Trabajo, la presentación de planes y programas para su registro debe hacerse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo, mientras que las empresas que no se registren bajo esta forma contractual están obligadas a presentar sus programas dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Asimismo, se señala que los Planes y Programas de Capacitación para su registro deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la Capacitación al total de los trabajadores.
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- Especificar el nombre y número de registro de los agentes capacitadores ante la STPS.

Desde el punto de vista legal, el Plan de Capacitación de la Organización debe encaminarse a cumplir con lo dispuesto en el art. 153-F en lo referente a actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades, proporcionándole información sobre la aplicación de nuevas tecnologías, prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar sus aptitudes.

Estas disposiciones también señalan en forma optativa la inclusión de los niveles de alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta del plan de capacitación, siempre y cuando no abarquen para cada trabajador más de seis meses de alfabetización ni más de 18 para cada uno de los demás niveles, ni representen más de 40 % de la duración del plan, calculado en función de las horas / hombre que vayan a impartirse al total de los trabajadores. Los formatos que se emplean para cubrir con esa disposición son:

- III. CMCA y presentación resumida del Plan y Programas de Capacitación para empresas con 19 trabajadores.
- IV. Forma DC-2 que se refiere a la presentación de los planes y programas de Capacitación. (Anexo 3.3)
- V. Forma DC-2A sobre la presentación de modificaciones a los planes y programas de Capacitación (en caso de cambios) (Anexo 3.4)

- VI. Forma DC-U única para el informe sobre la constitución de la CMCA y presentación resumida del Plan y Programas de Capacitación para organizaciones con 19 trabajadores.

(Anexo 3.5)

Las Constancias de Habilidades Laborales son los documentos que expide la organización y que son autenticados por la Comisión Mixta con los cuales se acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación (programa) que le acredite para el desempeño de un determinado puesto.

Para realizar el Registro de las Listas de Constancias de Habilidades Laborales se utiliza:

- VII. El formato DC-4 (Anexo 3.6) y para girar la lista de constancias de ellas:

- VIII. El formato DC-5 (Anexo 3.7) (STPS)

Ya se ha mencionado que la Capacitación y Desarrollo del personal debe servir para incrementar la productividad de las empresas elevando simultáneamente el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores. Para lograrlo, se deberán planear objetivos específicos de acuerdo a las necesidades de cada Organización.

Tanto Rodríguez como Ramírez (1993), enfatizan la relevancia que tiene la definición de objetivos organizacionales para la formación de Recursos Humanos.

Al elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo, éste redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la Organización.

En este contexto los esfuerzos de la fase de Capacitación deberán disminuir y hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal que interfieren en el logro de los objetivos.

Por lo tanto la Capacitación, deberá ir interconectada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales en el Proceso de Personal como un conjunto.

Los mismos autores establecen bajo la misma propuesta de Cascio (op cit.), que al igual que los objetivos; las políticas de la Capacitación deberán establecerse considerando la totalidad de la Organización y en concordancia con las normas en cuanto a recursos humanos se refiere:

- Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones.
- Asimismo darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
- Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.
- Ofrecer cursos y seminarios cuando el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación lo considere necesario.
- Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Las políticas deberán definir si se utilizarán instructores internos o externos, según se cuente con recursos propios o presupuestos ad hoc. Asimismo, definir si los eventos de Capacitación se habrán de realizar dentro del horario normal de labores o en tiempos mixtos, de conformidad con lo acordado en la Comisión Mixta correspondiente o a lo establecido en los Contratos Colectivos de Trabajo.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

A fin de estar en posibilidades de cumplir eficientemente con todas las actividades que implica sistematizar la Capacitación, es indispensable contar con un área administrativa, que integrada totalmente a los objetivos, políticas y necesidades de la organización, sea responsable de planear, organizar y controlar la función de Capacitación en la misma.

Otro elemento relevante y no menos importante resulta ser la operación y registro, que involucra las siguientes tareas:

IZT.

Organizar los cursos o eventos de Capacitación: Representa en primer término comunicar a las áreas involucradas todo lo relativo a los programas, objetivos fechas, contenido, duración, etc., asimismo integrar los grupos, seleccionar a los instructores o a la institución capacitadora, elegir el equipo y reproducir materiales, condicionar las aulas y en general hacerse de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su realización.

Diseñar e implementar mecanismos de registros de los eventos y del personal capacitado: A pesar de ser una función permanentemente dentro del proceso de Capacitación, se señalará por separado a fin de que



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

el que evalúe pueda ser imparcial respecto a la planeación y ejecución. Su misión consiste en forma genérica en realizar el análisis objetivo de los resultados obtenidos con la Capacitación. Habrá que revisar desde la detección de necesidades, el cumplimiento de los objetivos, la organización de los cursos, el grado de aprendizaje de los participantes y su aplicación al trabajo, así como la contribución a la solución de problemas organizacionales.

Establecer un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Con lo anteriormente señalado, los mismos autores afirman que no basta una legislación que imponga la Capacitación como un deber de todas las organizaciones y reglamente su realización oportuna, sino que se requiere de parte de los directivos una franca concientización del valor de la Capacitación y se presupone la existencia de un departamento dinámico ad hoc o, por lo menos, la asignación de tales funciones a una persona activa y dinámica del Departamento de Recursos Humanos. Esto sin embargo tampoco basta, ya que también se requiere incorporar en la Organización la propuesta de la Psicología de Personal para que el

adiestramiento y el desarrollo se conciban como parte de un continuo y se empleen como un medio para modificar el nivel de vida de los empleados satisfaciendo las necesidades de la Organización en la cual prestan sus servicios.

Ψ

Capítulo 4

ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO y ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA COORDINACION DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE 1992 -1994

Una vez que se ha descrito la etapa de Capacitación (Entrenamiento y Desarrollo) vista ésta desde la perspectiva del Proceso de Personal propuesto por Wayne F. Cascio (1991), en el presente capítulo se se hará una reseña general del objetivo y de las funciones del Departamento de Capacitación para describir posteriormente las actividades y algunos de los productos del trabajo realizado desde Mayo 1992 hasta Diciembre 1994, siguiendo un orden cronológico.

Así mismo se hará un análisis desde el Modelo de Cascio de las limitaciones y obstáculos que en la Coordinación del departamento de Capacitación se enfrentaron para la realización de las actividades, el cumplimiento de las funciones y el logro de los objetivos.

Como ya se mencionó a principios del trabajo, el Departamento de Capacitación y Desarrollo pertenece a la Dirección de Recursos Humanos. Esta, a su vez, se encuentra subdividida en dos jefaturas principales que supervisan a otros departamentos en forma general: La jefatura de Planeación y Compensaciones por un lado, y la de Administración y Capacitación por el otro. La primera contiene tres departamentos: Nóminas, Prestaciones y Compensaciones, en tanto

que la segunda engloba a dos: Selección y Reclutamiento así como Capacitación y Desarrollo. (Ver anexo 4.1)

El nombre del puesto que se le ha asignado al responsable del departamento es el de Coordinador de Capacitación y Desarrollo, quién siguiendo la estructura departamental anteriormente señalada, deberá reportar los resultados del mismo al Jefe de Administración y Capacitación, y éste a su vez al Director de Recursos Humanos.

El personal que integra al departamento se menciona a continuación:

Dos becarios asistenciales que poniendo en práctica sus conocimientos teóricos apoyan las actividades del área.

Un analista asistencial, o secretaria ejecutiva , quién estando bajo el mando del Coordinador de Capacitación realiza todas las actividades de tipo secretarial-administrativas para el departamento.

Finalmente se tiene al Coordinador Ejecutivo quien es el responsable del departamento y de las actividades que en él se realizan, cuya función guarda diariamente estrecha relación con los departamentos de Selección de Personal, Sueldos y Prestaciones, Nóminas y Contabilidad.

El puesto tiene como función llevar a cabo las acciones encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para un mejor desempeño en su trabajo. Todo lo anterior, mediante la Planeación, Organización, Dirección y Control de eventos tales como cursos institucionales, cursos teóricos, seminarios, congresos, etc. satisfaciendo simultáneamente las necesidades institucionales e individuales del personal.

De acuerdo con la descripción del puesto, las actividades que se desarrollan en éste son las siguientes:

1. Estructuración e impartición del curso de inducción para el personal de nuevo Ingreso.
2. Capacitación interna o institucional que implica la coordinación de cursos en las instalaciones del Hospital, incluyendo trámites administrativos de tipo financiero. sean éstos de tipo técnico o de desarrollo Humano.
3. Capacitación externa o de carácter técnico, cuyo objetivo primordial es desarrollar e incrementar los conocimientos propios de los empleados en beneficio de las labores del puesto que ocupan.

4. Establecimiento y desarrollo del Sistema de Preparatoria Abierta, coordinación de instructores por cada materia a impartirse, controles de aprovechamiento, así como inscripción a exámenes.
5. Trámites administrativos y de carácter financiero para la asistencia a congresos de tipo nacional e internacional para niveles de Supervisión en adelante.
6. Controles presupuestales de Capacitación por cada dirección, así como sus afectaciones directas sobre el presupuesto anual.
7. Coordinación de empleados en el idioma inglés al personal en general.
8. Detección de Necesidades de Capacitación para la elaboración de nuevos Planes y Programas.

Para cumplir la función del departamento se cuenta en la actualidad con dos modalidades de instrucción:

Cursos Técnicos: encaminados a proporcionar al personal los conocimientos específicos necesarios para realizar las actividades encomendadas en cada puesto y /o en su caso, actualizar los conocimientos a fin de mantenerlo a la vanguardia del mercado de trabajo.

Aquí quedan incluidos los seminarios, talleres, congresos nacionales e internacionales, diplomados y maestrías, Sistema de Preparatoria Abierta e idioma inglés.

Cursos de Desarrollo Humano: Los cuales pretenden desarrollar habilidades y modificar actitudes en el personal de la organización, con la finalidad de que éste desempeñe óptimamente la función del puesto al que fue asignado.

Ejemplo de ello lo son los cursos sobre trabajo en equipo, arreglo personal, comunicación, manejo de conflictos, valores, actitud de servicio, entre otros.

A continuación se presentan los resultados que se han obtenido en el departamento desde mi ingreso en mayo de 1992 hasta diciembre de 1994.

El trabajo que se realizó de 1992 a 1994 estuvo sustentado por un Plan de Capacitación elaborado en 1990 por el despacho SICSA S.A. bajo una Detección de Necesidades de Capacitación elaborada para cada uno de los puestos existentes en la Organización. Este Plan fue registrado ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para cubrir el requisito legal de brindar instrucción a los trabajadores de la Organización con una vigencia de 4 años.

A partir de Mayo, 1992 el departamento impartió 32 de 63 cursos de Capacitación interna distribuidos de la siguiente forma: 16 correspondieron a cursos de tipo técnico y 16 de desarrollo humano, realizados exclusivamente en las instalaciones del Hospital. El hecho de impartir sólo la mitad, se debió a la prioridad de cada uno de ellos por considerarlos como indispensables para satisfacer las necesidades de la Organización en ese momento. Los resultados obtenidos en éste rubro se presentan en las tablas 4.1 y 4.2

CURSOS DE DESARROLLO HUMANO				
NOMBRE	% DE ASISTENCIA		PREC.	EVALUACION
	REAL	ESPERADA	IMPARTICION	DEL CURSO
PROMESA	56	100	1	MB
CALIDAD	40	100	7	MB
COMO TRABAJAR EN EQUIPO	34	100	9	EX
GRID GERENCIAL	85	100	5	EX
ALGO POR QUE TRABAJAR	3	100	1	EX
ACTITUD DE SERVICIO	38	100	13	EX
TRATO Y ATENCION AL PACIENTE	24	100	7	EX
RELACIONES HUMANAS	73	100	8	EX
MANEJO DE CONFLICTOS	34	100	1	B
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	23	100	8	EX
TRABAJO BAJO PRESION	35	100	10	EX
ARREGLO PERSONAL	29	100	1	MB
COLABORACION Y COOPERACION	66	100	1	EX
AUTOCONOCIMIENTO	50	100	2	EX
EL TRABAJO COMO SATISFACCION PERSONAL	50	100	2	EX
DETERMINACION DE VALORES	45	100	6	MB

Tabla 4.1 Cursos de Desarrollo Humano Impartidos en 1992

CURSOS TECNICOS				
NOMBRE	% DE ASISTENCIA		FREC.	EVALUACION DEL CURSO
	REAL	ESPERADA	IMPARTICION	
CORTESIA TELEFONICA	45	100	2	EX
ACTUALIZACION SECRETARIAL	54	100	1	MB
TECNICAS DE ARCHIVO	56	100	7	EX
BASES CONTABLES	66	100	1	MB
MANEJO DE DINERO	62	100	3	B
IMPUESTOS A LOS INGRESOS	81	100	1	EX
SEGURIDAD E HIGIENE	6	100	1	EX
ADMINISTRACION BASICA	26	100	6	EX
LOTUS 123	71	100	1	EX
NEGOCIACION	8	100	1	B
ORGANIZACION DE JUNTAS	61	100	1	MB
ORTOGRAFIA Y REDACCION	50	100	5	MB
ADMINISTRACION DE COMPRAS	100	100	1	MB
CREDITO Y COBRANZAS	100	100	1	B
TECNICAS DE ALMACENAMIENTO	17	100	1	B
INGLES	80	100	1	EX

Tabla 4.2 Cursos Técnicos impartidos en 1992

Por otra parte, los despachos que impartieron los cursos fueron seleccionados mediante un concurso evaluatorio que abordó tres aspectos: Análisis de instructores, Análisis del costo de intervención y Análisis del temario.

Inicialmente se contó con 52 despachos interesados en trabajar para el Hospital, sin embargo de acuerdo con la depuración formal de cotización presentada se

aceptaron a concurso sólo a 22 y de ellos 15 fueron los propuestos como viables; los cuales a lo largo del año impartieron cursos de las dos modalidades: técnicos y de desarrollo humano y cuyos resultados se presentan en la Tabla 4.3.

Num.	NOMBRE DEL DESPACHO	Num. Cursos
1	AMA	5
2	CAPINTE	8
3	SICSA	8
4	ESTRATEGIA 2000	1
5	MEDAL VILLALVASO	10
6	INTEG. Y DES. PROFESIONAL S.C.	6
7	GENESYS	1
8	ICAMEX	1
9	REPRESENTACION MEDICA INTERNAL.	11
10	CORPORACION EJEC. ESPECIALIZADOS	19
11	DANTUS Y ASOCIADOS	2
12	CEADESA	18
13	CECI	4
14	ACC	1
15	INST. INTEGRACION Y DES. HUMANO	1

Tabla 4.3 Resultados de despachos que impartieron cursos durante el año de 1992.

En lo que respecta a aquellos cursos técnicos celebrados fuera de las instalaciones, por ser mínimos los participantes a capacitar, así como los Congresos nacionales e Internacionales, para actualización de conocimientos, éstos se distribuyeron en forma anual de la siguiente manera: (Ver Tabla 4.4)

MES	C.EXTERNO	CONG. NAL	CONG. INTER.	PARTICIPA NTES.	PRESUP. EJERCIDO
ENERO	1	1	1	3	6,721.06
FEBRERO	2	1	0	10	28,850.00
MARZO	2	1	0	3	44,950.00
ABRIL	6	2	2	30	50,712.40
MAYO	3	0	0	8	41,885.00
JUNIO	2	1	3	8	66,152.47
JULIO	1	0	2	5	67,698.20
AGOSTO	2	2	1	27	36,518.18
SEPT.	4	3	1	14	74,798.59
OCT.	5	3	1	27	73,572.65
NOV.	4	4	0	44	142,070.76
TOTAL					NS 633,929.33
ASIGNADO					NS 707,097.00

Tabla 4.4. Capacitación Técnica impartida durante 1992

Para el año de 1993 el Plan de Capacitación propuesto a realizarse era la continuación del registrado durante 1990 ante la S.T.P.S. respetando la Detección de Necesidades llevada a cabo desde ese periodo.

Se establecen entonces que los tópicos a abordar serían los siguientes:

- 1) Congresos Nacionales e internacionales**
- 2) Cursos Técnicos o de Conocimientos**
- 3) Cursos de Desarrollo Humano**
- 4) Funciones de la Comisión Mixta de Capacitación**
- 5) Programa de Educación Abierta**
- 6) Presupuestos**
- 7) Maestrías y Diplomados**

A continuación se presentan en términos generales los resultados relevantes de cada tópico enumerado:

1) Los Congresos Nacionales e Internacionales llevados a cabo durante el periodo reportado resultaron satisfactorios, ya que se cubrió el 80 % de la programación propuesta para 1993.

En este año se elaboró el Manual de Políticas para el Departamento de Capacitación y Desarrollo, el cual incluyó un apartado específico para reglamentar la asistencia a Congresos en general. Un ejemplo de ello resultó ser la estipulación de topes legales de gastos para cubrir la instrucción de los participantes, ya fuera dentro del país o en el extranjero. Dicha reglamentación fue realizada conjuntamente con el departamento de Contabilidad. (Ver anexo 4.2)

Otro cambio que es importante mencionar fue la reglamentación de viáticos de los participantes vía agencia de viajes, ya que así se estipularon las características permisibles para cada uno de ellos participantes teniendo control con un sólo presupuesto de la agencia asignada por la Jefatura de Compras.

Estos cambios generaron disgusto en los ejecutivos quienes asistían regularmente a Congresos, ya que esto puso fin a gastos excesivos que realizaban ocasionando fugas de capital no justificado para el Hospital.

Dentro de esta reglamentación se procedió a estipular la asistencia a congresos solamente en los límites que comprendía al Continente Americano.

Gracias a estas nuevas disposiciones, la comprobación de gastos para el cierre anual contable de la asistencia a Congresos resultó completa, y sobre todo

satisfactoria, ya que se cumplieron al pie de la letra las políticas de comprobación de gastos con requisitos fiscales a nivel nacional, solicitados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (Ver anexo 4.3)

2) La impartición de Cursos Técnicos de Capacitación Interna y externa dependió del número de empleados que se capacitarían en algún tópico específico y estuvieron encaminados a satisfacer las necesidades técnicas de los empleados dependiendo de las necesidades que se habían detectado en 1990 como urgentes en los puestos que estaban ocupando.

El trámite de cursos técnicos externos en el interior de la República Mexicana se realizó con el procedimiento administrativo institucional de solicitudes de cheques para cubrir los montos fijos de la instrucción y así impedir las fugas de presupuesto de las que ya se ha hecho mención. La asignación y autorización de asistencia a cursos dependió del presupuesto disponible, la prioridad en cada departamento y las actividades de cada puesto.

Llevando a cabo el trámite en forma rigurosa se obtuvieron resultados muy favorables en esta categoría, ya que las políticas fueron aplicadas rigurosamente logrando disminuir gastos injustificados y atendiendo exclusivamente necesidades de los puestos.

3) En lo que respecta a los cursos institucionales de desarrollo humano, éstos siempre fueron impartidos en las instalaciones del hospital y las actividades para realizarlos resultaron muy limitadas ya que el departamento de Capacitación tuvo que reducir el número de cursos propuestos a casi un 50 %, debido a la falta de aulas disponibles para su realización.

El impacto de esta problemática en la Evaluación del Desempeño se encuentran en forma cuantitativa, sin embargo se recibieron quejas verbales del personal sobre disminución de los puntajes de efectividad laboral. Cuestión que se pretende superar a través de ésta propuesta de trabajo. (Ver anexo 4.4)

A pesar de realizar los cursos institucionales con grandes limitaciones, la instrucción impartida obtuvo resultados favorables, ya que se observaron avances considerables en el desempeño de algunas de las funciones de los empleados que fueron instruidos.

En cada curso se hizo entrega del reconocimiento correspondiente a los participantes. Éste consistió en un Diploma elaborado especialmente por la institución, con dos copias del mismo, las cuales se anexaban de la siguiente forma: Una al expediente propio de cada curso realizado en el departamento de Capacitación y el otro se enviaba directamente al departamento de Selección de

Personal al expediente personal de cada empleado que formaba parte de la Organización a fin de tener un historial laboral lo más actualizado posible en cuanto a Capacitación se refería. (Ver anexo 4.5)

Un dato de gran importancia durante este año fue que la asistencia a cursos - a pesar de ser pocos los impartidos-, se vio incrementada enormemente, ya que los porcentajes de éstos fluctuaron del 80 al 100 % en todos los casos.

Un factor que permite dar explicación a esto son las estrategias de captación de participantes para asistir a cursos la cual incluyó la propaganda elaborada y colocada en los pizarrones de avisos para empleados en donde se presentaba la información correspondiente sobre cada impartición de cursos; la elaboración de invitaciones bajo formato computarizado y personalizadas, haciendo referencia específica sobre los contenidos temáticos que se abordarían en cada curso. En la medida posible, se respetó la petición de cada empleado para asistir a cursos fuera o dentro de horario de trabajo, dependiendo de las necesidades de sus departamentos así como las personales. Finalmente, se realizó la difusión de la capacitación institucional con cada jefe de departamento, explicando la relevancia de capacitar al personal a su cargo.

La asistencia esperada para cada evento era de 15 participantes, la cual fue rebasada en algunas ocasiones puesto que asistían cerca de 25.

En el mes de agosto de 1993, se incorpora al hospital el departamento de Control de Calidad, cuya representante, la Dra. Elizabeth Castro Milla propone a la Dirección General la estructuración de un Plan de Mejora Continua que iniciaría con la impartición de un curso titulado "Calidad Total" el cual estaría dirigido a todo el personal de la institución. La finalidad del mismo era enseñarle al personal los conceptos fundamentales de realizar las actividades con calidad bajo el concepto de "hacer bien las cosas desde la primera vez" generando con ello un cambio de actitud hacia el trabajo de cada empleado. Así, se trabaja durante un año en la coordinación de tal evento capacitando una tercera parte del total de empleados: 500

En cuanto a los cursos de Inducción institucional que fueron impartidos a los empleados de nuevo ingreso y cuya finalidad era la de transmitir la misión, filosofía y funciones del hospital así como motivar al personal a desarrollarse óptimamente, es posible señalar que los resultados obtenidos fueron logrados ya que se establecieron nuevas dinámicas de integración grupal y bienvenida para los empleados con la finalidad de lograr mantener en ellos la relevancia de pertenecer a la Organización.

Otro elemento incorporado en el curso fue un video institucional que fue elaborado por el departamento de Capacitación para mostrar las transformaciones que había sufrido el hospital hasta esas fechas, así como algunas generalidades de su futuro campo de acción. Además de establecer un recorrido físico por las instalaciones del hospital para lograr que los empleados se familiarizaran con ellas.

4) En lo que respecta a las funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento otorgó 6 becas a la Dirección de Enfermería para realizar el curso Postécnico de Especialización en tópicos de enfermería para personal sindicalizado. Esta Comisión estuvo integrada por miembros representantes de las diferentes Direcciones de Área del Hospital y por personal del Sindicato del Hospital, en la que se participó como representante realizando un análisis del historial laboral de cada candidato con el fin de seleccionar a los más idóneos para beneficiarse con dicha prestación.

Una actividad que debió realizar la Comisión Mixta y que no fue llevada a cabo por falta de apoyo y autorización de las autoridades competentes, fue la formación de brigadas de seguridad hospitalaria, elemento relevante como medida de seguridad. No obstante esto, el departamento estuvo trabajando sobre la capacitación en el manejo de extintores en algunas áreas claves.

5) El Programa de Educación Abierta a nivel bachillerato dio inicio en el mes de Mayo de 1993 bajo una promoción institucional de detección del nivel de escolaridad real de los empleados. Al ver la necesidad de establecer esta alternativa para los trabajadores, se realizaron los trámites de inscripción de todo el personal voluntario en la S.E.P., junto con la coordinación de la Universidad del Desarrollo (UNIDES) quien se encargó de dirigir las actividades de este Plan escolarizado. Con ello, el programa dio inicio a finales del mes de Mayo de 1993 con una población real de 50 alumnos de diferentes departamentos del Hospital.

Durante 1993 se trabaja con los alumnos para cubrir 20, de 35 materias en total, las cuales tenían que ser cursadas fuera de sus horarios de trabajo, en sesiones de dos horas diarias por materia durante 10 días, ya que esto formaba parte del programa de prestaciones a empleados, quienes asistirían gratuitamente a la instrucción.

Dadas las condiciones de variedad de horarios laborales en el Hospital, se tuvieron que formar tres grupos a fin de facilitar la asistencia a las asesorías por parte de los trabajadores: 8:00-10:00 hrs., 12:00- 14:00 hrs., y 17:00-19:00 hrs. Al final de año, la población se redujo a una tercera parte (15 trabajadores) debido a bajas en el sistema por índices de reprobación de los alumnos, bajas de personal de la institución y por falta de seriedad ante esta nueva modalidad de educación laboral.

6) Para llevar a cabo el Plan de Capacitación de 1993 en todas sus modalidades, fue otorgado un presupuesto anual de N\$ 779,000.00, del cual se generó un gasto real de N\$ 567,948.95

La distribución del presupuesto asignado por categorías de instrucción para 1993 se describe en la tabla siguiente:

NOMBRE	NO. DE CURSOS	COSTO GENERADO
CURSOS INTERNOS	58	N\$ 132,028.59
CURSOS EXTERNOS	53	N\$ 32,667.92
CONGRESOS NACIONALES	25	N\$ 33,152.18
CONG. INTERNACIONALES	35	N\$ 97,435.08
DIPLOMADOS	3	N\$ 20,033.50
MAESTRÍAS	5	N\$ 18,337.50
Total		N\$ 567,948.95
Asignado		N\$ 779,000.00

Tabla 4.5 Presupuesto generado durante 1993 por categorías de Instrucción

7) En 1993 se autorizó la apertura de becas para estudios de Maestrías y Diplomados, iniciando la promoción de ellas por parte del departamento de Capacitación a nivel de jefaturas, gerencias y direcciones. El trámite para otorgarlas

consistió en hacer una revisión de los historiales laborales de todos los candidatos que presentaron solicitud de inscripción para así brindar seis para maestría y tres para diplomados a los candidatos más viables a quienes se les comprometió a presentar calificaciones de estos estudios no menores de 8, ya que de lo contrario se perdería la beca completa o tendrían que reembolsar -en caso de módulos- el pago correspondiente al mismo. (Ver anexo4.2)

Las actividades que se llevaron a cabo en 1994 en el Departamento de Capacitación fueron las siguientes:

Modificación al Manual de Políticas que regía al Departamento de acuerdo a límites de gastos.

Realizar la Capacitación Institucional o interna a personal de nuevo ingreso, así como se realizó la filmación del video Organizacional con personal del propio hospital.

Controlar la Capacitación Externa o de tipo técnico

Continuar con el programa titulado " Plan de Vida y Carrera" para supervisoras y jefes de servicio de Enfermería. (Desarrollo integral)

Controlar la asistencia del área médica a Congresos Nacionales e Internacionales (presupuestos, agencias de viajes, líneas aéreas, inscripciones etc.) . Así como registrar los gastos de acuerdo a los parámetros de topes legales para viajes según el Diario Oficial de la Federación.

Se continuó también con el Sistema de Enseñanza Abierta para trabajadores.

Se formó parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Organización .

Se realizaron los trámites correspondientes para otorgamiento de becas de Diplomados y Maestrías a nivel ejecutivo, gerencial y de dirección.

Con estas actividades se termina el año de 1994, sin embargo existía ya para entonces un gran problema que hasta la fecha se está intentando resolver: El emitir las Constancias de Habilidades para los empleados, fue una actividad que desde 1990 no se había realizado, teniendo un rezago acumulado de 2.5 años.

Durante un año se trabajó sobre la descripción de actividades para cada puesto con el fin de requisitar las constancias, careciendo además de un programa computacional que tuviera registrados a todos los empleados existentes en la Organización. En términos generales se puede decir que fue un trabajo manual y administrativo que realizó el Departamento de Capacitación a fin de satisfacer dicha necesidad.

El trabajo fue muy difícil y arduo, ya que como se mencionó no existen las descripciones de puestos necesarias para esta actividad. Una vez que se sustituyó esta carencia por las descripciones de puestos, se procedió a capturar en el sistema "ADMICAP" (ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN) la capacitación impartida durante 1993-1994 por cada empleado, departamento y área.

El motivo que impidió la firma de las Constancias de Habilidades fue que el sistema las genera acumulativamente y en forma anual, lo que a su vez ha resultado ser limitante puesto que algunas unidades capacitadoras o instructores independientes ya no se encuentran ejerciendo o su razón social ha cambiado.

En estos momentos el departamento está intentando recopilar en la medida posible estas firmas a fin de poder completar el requisito legal del programa 1991-1994. Se

anexa una muestra de la Constancia de Habilidades de la Organización. (Ver anexo 4.6)

A mediados de 1994, da inicio también la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) de la Organización, ya que la anterior expiraría en Diciembre, 1994 contando con la aprobación de la Dirección General y Direcciones de Áreas, con la finalidad de establecer compromisos Organizacionales y apoyo en el trabajo.

Cabe señalar que la Detección de Necesidades, las descripciones de puestos y la expedición de Constancias de Habilidades Laborales fueron actividades emergentes que se realizaron dadas las condiciones en las que se encontraba el departamento.

Se inició el trabajo activo de la D.N.C (Detección de Necesidades de Capacitación) en el mes de Junio de 1994 informando a cada director de área, gerente y jefe de departamento el trabajo a realizar, así como los objetivos que este estudio pretendía (Ver anexo 4.7). Para recopilar la información se creó un Cuestionario que cubría las tres esferas de la personalidad del individuo: Actitudes, Conocimientos y Habilidades (Ver anexo 4.8). De 1442 empleados con 80 puestos diferentes, se tomó una muestra del 50 % de la población que abarcara todos los puestos

intentando ser lo más representativa posible. Los cuestionarios fueron enviados a cada uno de los departamentos responsabilizando al jefe y director de área para su requisición.

Es importante señalar que este trabajo inicialmente fue visto como un requisito más que solicitaba la Dirección de Recursos Humanos, y por lo mismo se trabajó mucho en el aspecto de sensibilización en la organización explicando claramente los objetivos que se pretendían lograr mediante este trabajo.

Se recopiló durante tres meses la información, entrevistando conjuntamente al jefe de cada uno de los empleados a fin de constatar los resultados vertidos e identificar las constantes en cuanto a necesidades para cada uno de los puestos de la Organización en los tres rubros abordados.

Dentro de las limitaciones encontradas al aplicar el instrumento se pueden mencionar las siguientes:

- a) Algunos cuestionarios fueron mal requisitados
- b) Hubo extravío de cuestionarios por falta de interés hacia ellos.
- c) Negligencia por parte de los empleados para requisitarlos, argumentando que se debía a falta de "tiempo".

- d) Ignorancia por desconocer completamente el objetivo de los mismos, pues algunos fueron archivados por parte de los responsables del departamento sin considerar su importancia para la Organización.

Los resultados del envío de cuestionarios fueron los siguientes: (Ver tabla 4.6)

CUESTIONARIOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES CAPACITACIÓN			
DIRECCIÓN	ENVÍO	REGRESO	FALTANTES
GENERAL	1	1	0
MEDICA	6	0	6
OPERACIÓN	153	110	43
PLANEACIÓN	20	20	0
SERV. CLINICO	115	59	56
FINANZAS	71	63	8
R. HUMANOS	12	9	3
ENFERMERÍA	229	183	46
TOTAL	607	445	162

Tabla 4.6 Resultados de la aplicación de cuestionarios Detección de Necesidades de Capacitación por Direcciones

Más adelante la información obtenida fue procesada empleando para ello una pantalla de captura que permitiría seleccionar la información por cada apartado que contenía el cuestionario y emitiendo reportes por cada uno, lo que facilitaría encontrar las necesidades de escolaridad, conocimientos, habilidades y actitudes que demandaban los puestos y/o su nivel actual.

Finalmente una vez emitidos los reportes se procedió al análisis de los listados y se presentan los resultados por puesto y por direcciones de área. No olvidando también recordar que el cuestionario fue diseñado específicamente para que arrojara datos en cuanto a tiempos prioritarios, ya que se manejaron tres puntos de referencia temporal:

- A. Referencia. 6.- Necesito capacitación inmediata (4 primeros meses del año)
- B. Referencia. 8.- Necesito capacitación a mediano plazo (4 siguientes meses del año)
- C. Referencia 10.- Necesito únicamente actualización (4 últimos meses del año)

Una vez que se detectaron las discrepancias en cada uno de los puestos de la Organización , se analizó la información a fin de identificar las necesidades

constantes en cada categoría estudiada : conocimientos, habilidades, y actitudes, considerando los puestos afines, para saber a qué población dirigir cada tópico, obteniendo así los temas centrales a abordar en el próximo Plan de Capacitación.

La detección fue realizada para abarcar el año de 1995 y parte de 1996 a fin de que el trabajo realizado por el departamento estuviera acorde a las necesidades y satisficieran realmente las debilidades en los puestos de la organización, ya que el hacer programas tan amplios (4 años) implicaba tenerlos que actualizar constantemente para evitar caer en una actitud apática ante dicha actualización, como venía sucediendo años atrás.

Otra actividad relevante que se realizó en el departamento para lograr presentar a la Dirección General el programa de Capacitación y Desarrollo 1995, fue la determinación del Presupuesto (monto en nuevos pesos) requerido para satisfacer las necesidades de instrucción.

La dinámica a seguir fue enviar el formato de presupuesto (Ver anexo 4.9) a cada una de las jefaturas, gerencias, y direcciones de áreas, a fin de que establecieran montos aproximados requeridos para la asistencia a Congresos Nacionales, Internacionales, Diplomados y Maestrías, ya que éstos dependían totalmente del lugar de realización y del tópico que abordaría cada uno. Los cursos

institucionales a diferencia de los anteriores serían estimados en base a topes generales del mercado de consultorías y de acuerdo a los resultados de la D.N.C por cada puesto.

Los resultados arrojados por la D.N.C y determinación de Presupuesto permitieron elaborar objetivos generales para la Organización así como elaborar el Plan de Capacitación general que se aplicaría en la Organización Hospitalaria para 1995 y 1996. (Se anexa Programa de Capacitación y Desarrollo 1995 ver anexo 4.10)

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

Considerando la propuesta de la Psicología de Personal (Casco,1991) como una herramienta para el análisis de la inserción del psicólogo en las Organizaciones, a través del tratamiento específico del Proceso de Personal como un subsistema integral, a continuación se pretenden mostrar las limitaciones que en la Coordinación del Departamento de Capacitación y Desarrollo se enfrentaron, destacando entre éstas el carácter fragmentario en la conceptualización del Proceso de Personal asociado a una concepción de la Organización como Sistema Cerrado. Aspecto que como veremos enseguida obstaculizó en mayor o menor medida, la consecución de los objetivos organizacionales y el desarrollo pleno de sus Recursos Humanos.

El análisis que aquí se presenta abarca las actividades realizadas en el marco propuesto por las etapas del Proceso de Personal definidas por Casco (Idem), enfatizando aquéllos aspectos vinculados a las acciones del psicólogo en este campo a través de su intervención en el tratamiento específico de la problemática inherente al Proceso de Personal.

Recordando la propuesta del Modelo de Cascio (1991) sobre el Proceso de Personal, el cual enfatiza que cada una de las fases que lo componen son interdependientes entre sí y funcionan dinámicamente de acuerdo a la perspectiva de Sistema Abierto, es fácil entender que si el hospital no concibe al proceso de personal como un proceso integral, cualquier esfuerzo que éste esté realizando a través de la Dirección de Recursos Humanos, resultará ser poco eficaz.

En todo caso un primer paso encaminado hacia el establecimiento de esa entidad única abocada al Proceso de Personal podría ser que ambos departamentos: "Selección y Reclutamiento" y "Capacitación y Desarrollo" junto con su propia jefatura, contaran de forma oportuna con toda la información concerniente al Proceso de Personal para así desempeñar las funciones para las cuales han sido creadas.

De hecho, de acuerdo con el modelo de Cascio (idem), la Dirección de Recursos Humanos estaría obligada a establecer una entidad única que se responsabilice del Proceso de Personal y no como a la fecha viene operando con los dos departamentos independientes de la Jefatura de Administración y Capacitación: Selección y Reclutamiento de Personal y el de Capacitación y Desarrollo. (Recuerde la estructura organizacional presentada al inicio del trabajo)

En este sentido, dicho departamento sería el encargado de llevar a cabo los análisis y descripciones de puestos bajo concepciones objetivas y sin ambigüedades, lo cual superaría las limitaciones encontradas en el Hospital, en donde el departamento de Organización y Desarrollo es el que se encarga de tal actividad, siendo que sus descripciones no han sido actualizadas desde hace 10 años, y lo peor aún, que existen puestos sólo de nombre sin especificar las actividades que en ellos se realizan. Agregando además que la formación de los responsables del departamento es de carácter administrativo careciendo por completo de las herramientas y habilidades para llevar a cabo esta etapa del Proceso de Personal.

En caso de que se realizaran las Descripciones y Valuaciones de puestos como lo establece esta nueva propuesta y, se actualizaran los datos de ellas oportunamente, la valuación de los mismos sería realizada tomando en consideración los tabuladores institucionales y del propio mercado bajo una misma norma y con conocimiento claro para todo aquél profesionalista o ejecutivo que necesitara tener acceso a esta información, ya que en la actualidad estos datos se manejan como confidenciales y exclusivos del departamento, siendo que forman parte y son soporte directo de todo el Proceso de Personal. Además, se hace uso de los tabuladores con parámetros arbitrarios y en muchas ocasiones desactualizados para los puestos existentes.

La siguiente etapa que es la de Planeación de Recursos Humanos en el proceso, queda fuera de las actividades de la Dirección de Recursos Humanos, siendo por completo desconocida en la actualidad para la Organización.

Esto viene nuevamente a fragmentar la lógica del proceso abriendo un abismo entre la primera y la tercera etapa del Proceso de Personal, trabajando los resultados de cada una de ellas en forma autocontenida, rompiendo por completo con la interdependencia propia de este proceso.

Con todas estas desventajas el Departamento de Capacitación tiene que imaginar muchas ocasiones las actividades que se realizan en cada puesto, así como valerse de las entrevistas que éste realiza con los empleados a fin de ir recopilando datos relevantes que le permitan generar una idea de cada puesto. Otras ocasiones tiene acceso directo en las carpetas de descripciones de puestos (no actualizadas) para que conjuntamente con los jefes y por el contacto directo con las actividades mismas se puedan "saber" las funciones que en cada uno de los puestos se realizan.

Así como en esta fase, en las otras etapas del Proceso de Personal se aprecia que la Dirección de Recursos Humanos y las jefaturas que dependen de él ocupan la mayor parte del tiempo en actividades de tipo administrativo, desaprovechando con

ello la formación profesional de los especialistas que ahí participan, como en el caso específico del psicólogo cuyas actividades hasta el momento poco o nada tienen que ver con el tratamiento psicológico del Proceso de Personal.

En la actualidad el Hospital continúa bajo la concepción de ver a la Organización como un Sistema Cerrado, en donde cada uno de los departamentos que conforman a la Dirección de Recursos Humanos trabaja como subsistema independiente, por lo que las actividades realizadas son exclusivas y descontextualizadas del gran conglomerado del que forman parte en toda la Organización. Esta forma de trabajo produce resultados únicos que no pueden ser comprendidos por el resto de los departamentos y sobre todo productos que no se ven anclados a una meta Organizacional en común.

Retomando las etapas del Proceso de Personal, el Departamento de Organización y Compensaciones, además de realizar la parte administrativa de su función, debería crear un Inventario de Personal valiéndose de la gran cantidad de datos con los que cuenta el departamento de Selección y Desarrollo por cada candidato que ingresa y forma parte del Hospital, para así saber con qué Recursos Humanos cuenta y con ello iniciar la etapa de Planeación que no existe en la misma Dirección. Esta información permitiría realizar más adelante los pronósticos,

planes y programas de personal así como las evaluaciones y controles de tal planeación.

Con todo lo anterior, la siguiente etapa del Proceso de Personal que es la de Capacitación tendría los elementos necesarios para saber el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los empleados que ocupan en la actualidad cada puesto, reconociendo simultáneamente las áreas de oportunidad y / o de desarrollo que se deberán considerar con cada uno de ellos.

Como se ha venido explicando, el no contar con las descripciones de puesto en la Organización propició que los programas que se aplicaron de 1992-1994 bajo el Plan de Capacitación registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social carecieran por completo de interés para los participantes, ya que dichos planes tenían un retraso de dos años, antes, época en la que fue realizada la Detección de Necesidades, otros puestos ya habían desaparecido y sobre todo el personal ya había cambiado en un 25 %. Resultados observados en la cantidad de demandas que llegaban al Departamento de Capacitación en forma verbal ,las cuales principalmente indicaban que los cursos no iban con las necesidades reales de los trabajadores así como que la tecnología había evolucionado enormemente en sus lugares de trabajo y carecían por completo del conocimiento para realizar las funciones que éstos les demandaban.

Otro dato relevante fue que al ingresar al departamento en septiembre, 1992 se registró un índice de asistencia muy baja a los cursos programados por el departamento a pesar de las promoción que se realizaba para ellos, argumentando la mayoría de las ocasiones que su inasistencia se había debido a "olvido" de las fechas, a trabajo excesivo en las áreas de labor, etc.

Esta situación es explicable en términos del Modelo de Cascio (op. cit.) por la falta de articulación entre las necesidades de la Organización y las de los empleados, aspecto fundamental que resulta de la concepción misma que priva dentro del hospital en relación al Proceso de Personal.

El trabajo que se realizó durante ese tiempo como lo fue el impartir los cursos de inducción al personal de nuevo ingreso, analizar directamente con los jefes de departamento algunas necesidades reales que estaban limitando el desarrollo de sus funciones, así como la información verbal por parte de los empleados que llegaba al mismo, favorecieron y cambiaron la imagen del Departamento de Capacitación que era visto como algo sin relevancia y sobre todo de pérdida de tiempo para los empleados de cada área.

De hecho, poco a poco y con algunas actividades "emergentes" se pudo continuar con el programa propuesto adaptando en la medida posible las temáticas instruccionales con las necesidades de los puestos.

Quizás el número de cursos por categoría impartidos en forma anual y el presupuesto generado en cada período resultó impactante desde el punto de vista administrativo para los responsables de la Dirección de Recursos Humanos, ya que se había venido trabajando en el desarrollo y actualización de habilidades, conocimientos y actitudes demandadas por los puestos, no obstante, en estos momentos no se puede decir que el trabajo realizado ha garantizado que tales resultados verdaderamente tengan un impacto directo en la efectividad del Hospital, ya que desde el inicio, ningún objetivo del Plan de Capacitación se encontró vinculado al Proceso de Personal en su conjunto.

En lo que respecta a la Evaluación General del Plan de Capacitación 1991-1994, los únicos datos con los que se cuentan para tal efecto son las evaluaciones de reacción que se realizan una vez terminado cada curso, lo cual no permite ver objetivamente los alcances que éste ha tenido hasta la fecha, ya que éstos datos son sólo el 10 % de lo que implica una verdadera evaluación del programa agregando además que en la actualidad y en forma muy frecuente se registran

rotaciones de personal, lo que impide llevar a cabo un programa a largo plazo de la Evaluación de la Capacitación con los empleados instruidos.

Un caso específico al respecto se encuentra con el Departamento de Sueldos y Prestaciones que es el encargado de dar las bajas y emitir el finiquito correspondiente a todo empleado que sale del Hospital, y éste es el único que sabe qué empleados aún permanecen laborando en las instalaciones, información que para el Departamento de Capacitación resulta de carácter relevante, ya que la mayoría de las veces los programas de Instrucción se siguen llevando a cabo considerando la existencia de tales casos. Esto como consecuencia para la Organización implica inversión de material y pérdida de tiempo.

El trabajo que ha realizado el Departamento de Capacitación se ha centrado en aspectos de corte exclusivamente administrativo como son: controles presupuestales de la instrucción que se imparte, la tramitación de pagos a las unidades capacitadoras que se han contratado, garantizar que los gastos sean perfectamente comprobables bajo regímenes de Hacienda, cumplir con el requisito legal de presentación de Constancias de Habilidades, etc. lo que ha impedido que el objetivo de esta etapa del Proceso de Personal se cumpla, con las consecuencias que esto tiene para el proceso en su conjunto.

Finalmente, en lo que respecta a la última etapa del Proceso de Personal que es la Evaluación del Desempeño, ésta es realizada por la Jefatura de Administración y Capacitación que coordina al Departamento de "Selección y Reclutamiento" y "Capacitación y Desarrollo", sin embargo los resultados que en ella se generan son exclusivos de la jefatura manteniendo la información a nivel confidencial para el resto de los departamentos que así lo requieren, lo que fragmenta nuevamente el proceso al obstaculizar el acceso a datos que resultan indispensables para retroalimentar al proceso en su conjunto y reevaluar para el caso específico del Departamento de Capacitación y Desarrollo el plan que se viene ejerciendo.

Aún cuando en 1994 se hizo una Detección de Necesidades y de ahí se desprendió el Plan de Capacitación 1995-1996 presentado anteriormente, éste, bajo la concepción de Cascio (idem), adolece de toda la secuencia del Proceso de Personal, lo que traerá como consecuencia resultados poco efectivos, ya que la función de Capacitación fue realizada nuevamente en el vacío, es decir; sin seguir un orden y tener una fundamentación en los resultados de otros departamentos vinculados al Proceso de Personal, lo que implica la ausencia de un punto de partida con bases sólidas que permita desarrollar planes confiables y veraces que tengan incidencia directa, primeramente, en las Evaluaciones del Desempeño y más globalmente en la efectividad del Hospital.

No obstante lo anterior, este Plan podría ser reajustado si mínimamente se hiciera el levantamiento de Descripciones de Puestos, lo cual permitiría rescatar la información obtenida de la Detección de Necesidades de Capacitación para iniciar las tres fases del proceso de instrucción que corresponden a la etapa de entrenamiento y desarrollo a las que hace referencia Wayne F. Cascio : **La Fase de Evaluación de las Necesidades, la Fase de instrumentación y la Fase de Evaluación del Entrenamiento**, ratificando las metas con sus cuatro formas de validación recomendadas: **Del entrenamiento, de la aplicación, a nivel intra-organizacional e inter-organizacional. Siguiendo este proceso al interior de la etapa de Capacitación del Proceso de Personal en su conjunto, se podrían evaluar, ratificar y o rectificar las actividades en cada momento del trabajo, ya que las mismas llevarían un orden lógico secuencial y de retroalimentación. Así, los resultados permitirían ver claramente el avance en cada fase del proceso de instrucción, lo que a su vez daría información muy valiosa a las otras etapas del Proceso de Personal en su conjunto.**

Finalmente, el Hospital podría ver objetivamente los avances de esta nueva propuesta ya que éstos se darían en forma natural en el interior del Hospital teniendo paralelamente una repercusión hacia el mercado que controla los Indices de Servicio en las Unidades Hospitalarias, siempre y cuando se siguieran paso a

paso las fases del Proceso de Personal y en forma particular, el programa de entrenamiento de la etapa de Capacitación y Desarrollo.

A large, bold, black Greek letter Psi (Ψ) is positioned on the left side of the page. The symbol is stylized with a thick vertical stem and two curved arms that extend upwards and outwards.

Conclusiones

CONCLUSIONES

En sentido estricto el Marco Teórico propuesto por Wayne F.Cascio (1991) para una Psicología de Personal, permite no sólo visualizar las deficiencias inherentes a una concepción fragmentaria del Proceso de Personal, tal como se mostró en la parte final del capítulo anterior, sino también considerar la posibilidad de un ejercicio profesional del Psicólogo que centrado en el Proceso de Personal permita superar las limitaciones resultantes de dicha concepción fragmentaria mediante un tratamiento integral del Proceso de Personal en su conjunto; tarea que estaría por realizarse y de la cual el presente trabajo es sólo un primer paso .

De acuerdo al Reporte de Trabajo Profesional que se ha presentado y bajo la concepción teórica que se ha revisado, es necesario que la Dirección de Recursos Humanos del Hospital admita la existencia del Proceso de Personal en las actividades que actualmente lleva a cabo, lo que permitiría incidir y cambiar la concepción de la Organización como Sistema Cerrado para verla ahora como Sistema Abierto.

Bajo esta nueva idea se podría realizar una reestructuración departamental a nivel estructural en donde se creara una entidad organizativa propia de la Dirección de

Recursos Humanos encargada de llevar a cabo el Proceso de Personal integralmente.

Lo anteriormente señalado tendrá la dirección y aplicación correcta siempre y cuando dichas actividades sean llevadas a su fin en el orden propuesto y cumpliendo los pasos que cada una de las etapas demanda, así como también que el profesional de tal función sea precisamente un psicólogo.

De acuerdo con esta propuesta o alternativa de solución, el departamento se daría a la tarea de ir cubriendo etapa por etapa cada una de las deficiencias encontradas en el proceso. Ejemplo muy específico sería llevar a cabo la actualización, análisis y descripciones de puestos.

Posteriormente podría crear el Inventario de Recursos Humanos bajo sistema computarizado, ya que el departamento de sistemas cuenta con un banco de datos que agilizarían la obtención de información al respecto y con los datos de cada etapa del Proceso de Personal en su conjunto, se lograría mantener actualizado.

Otro elemento de relevancia en el Proceso de Personal sería que los resultados de cada etapa se encontraran en un banco de datos disponibles para para todo aquél que así lo requiriera a fin de que el proceso siguiera su curso dinámico y de

retroalimentación en forma natural sin necesidad de detener sus funciones para proporcionar la información requerida. Esto permitiría que el Proceso en sí evolucionara y madurara.

Específicamente en la etapa de Capacitación y Desarrollo que es la de interés en el presente reporte se deberá poner particular atención a la definición de los contenidos temáticos de instrucción que deberán ser aprendidos vía las necesidades de cada puesto, en lugar de centralizarse en las técnicas existentes de antemano.

Generalizando lo anterior, se puede decir que el Modelo de Wayne F. Cascio (Idem), a través de su Proceso de Personal, reconceptualiza a la Organización como Sistema Abierto y brinda la oportunidad de reubicar al Psicólogo en la Organización como Psicólogo de Personal.

Retomando lo anterior, la formación profesional recibida durante la carrera universitaria no enfatizó las funciones del Psicólogo en el terreno organizacional, es decir; las materias impartidas dieron una idea parcial de lo que "debería hacer el Psicólogo en una Organización" ejemplo de ello lo fueron los temas que se proporcionaron en aquél entonces como la Selección y el Reclutamiento, por un lado y, la Capacitación y el Desarrollo por el otro, campos que en la actualidad

distan enormemente de todo el universo en el que actualmente puede incidir este profesional en las Organizaciones.

Desprendiéndose, por un lado, la falta de información del campo de aplicación del Psicólogo desde la formación profesional y, por el otro, el desconocimiento en las Organizaciones de la existencia de un Proceso de Personal en el área de Recursos Humanos - haciendo implícita la idea de Organización como Sistema Abierto-, lo que actualmente se demanda en ellas es que los Psicólogos realicen las actividades propias del campo de la Administración, resultando así un Psicólogo por formación pero un " Administrador " por aplicación. Esto es, el no tener claro el papel del Psicólogo en las Organizaciones ha generado que a éste se le contrate en puestos de índole administrativo y que sus mismas funciones lo obliguen a tener que formarse en la práctica sobre el terreno de la administración a fin de satisfacer las demandas del mercado, hecho que en lugar de rescatar la imagen del Psicólogo la desvirtúa.

El hecho de trabajar en el Hospital bajo una concepción de Sistema Cerrado y situar al Psicólogo como un administrador encargado exclusivamente de realizar una sola etapa del Proceso de Personal, imposibilita que esta Organización pueda llevar a su fin el cumplimiento óptimo de sus metas.

Esta situación en términos generales ha sido una de las tantas causas que han hecho que el departamento de Capacitación sea visto como generador de gastos infructuosos para la Organización, ya que no han sido redituables los esfuerzos del departamento al ser fragmentada su función y realizada en un contexto diferente a lo que espera la Organización en su conjunto.

En términos generales es posible concluir que aún cuando el modelo no ha sido instrumentado en el Hospital, el conocer el Proceso de Personal ha facilitado tener una mayor comprensión de la función que actualmente se realiza en el Departamento de Capacitación y Desarrollo así como entender el porqué en la actualidad éste se enfrenta a tantos problemas que han impedido que la Organización cumpla sus metas propuestas.

Así, en estos momentos en los que el país está demandando mayor nivel de competitividad, sería una gran alternativa de solución el establecer las propuestas realizadas sobre el Proceso de Personal ya que se le daría un espacio al Psicólogo dentro del campo de la Administración de los Recursos Humanos y se superarían las debilidades de las que adolece en la actualidad el Proceso de Personal.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Ackof, M.** "Toward Assistant of Systems Concepts", Management Science. V. 17 No. 11, 1971
- Arias, F.** 1985 Administración de Recursos Humanos, Trillas, México
- Bertalanffy, L.** 1956 Bond The Theory of Open Systems, General Systems Year Book.
- Cascio, W.** 1991 Applied Psychology in Personal Management, Prentice Hall, New Jersey
- Diario Oficial de la Federación**, 1994
- Fajardo, G.** 1989. Atención Médica Teórica y Práctica Administrativas, La Prensa Médica, Mexico
- García, H.** " Acceso al TLC para la pequeña y mediana empresa", Excelentia V.4, junio, 1994.
- Guerrero, F.** " Tratado de Libre Comercio y Cultura Nacional Mexicana" Seminario Permanente de Estudios Chicanos y de Fronteras, Dirección de Etnología y Antropología Social, México 1994.
- Gutiérrez, J. y Flores, P.** " La Hora del Cambio", Ponencia presentada en el 5° Congreso Nacional y 2° Iberoamericano de Psicología del Trabajo y de Recursos Humanos, Gto. México, Mayo 1994.
- Ibsa Consultores** " Programa de Apoyo a la Efectividad Laboral", Nuestro Hospital Hoy y Mañana, México 1995

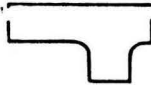
- INSP** 1993 Instituto Nacional de Salud Pública, Manual
- López, C.** "El Relacionista Industrial Estratega en el Rumbo de la Empresa", Ponencia presentada en el 5° Congreso Nacional y 2° Iberoamericano de Psicología del Trabajo y de Recursos Humanos, Gto. México, Mayo 1994.
- Lunchsinger, S, V.P.** 1982 The Systems Approach: An Introduction (2°nd Ed).
- López, G.** "Nación y Neoliberalismo" Sociologica V.8, 21 p.13 Enero-abril, 1993 U.A.M. Xochimilco.
- Manual de Políticas, 1993** Estructuras y Procedimientos, México
- Manual de Bienvenida, 1993.** The American British Cowdray Hospital, México.
- Morín, E.** 1990 El Método: La Naturaleza de la Naturaleza. Ediciones Cátedras. España, Madrid,
- OPS/OMS.** 1990 Evaluación para el Planeamiento de programas de Educación para la Salud, Paltex 18, Washington E.U.A.
- Peters, T., & Austin, N.** 1985 A Passion for the Excellence. New York, Random House.
- Pinto, R.** 1990 Proceso de Capacitación, Diana, México.
- Rodríguez, M. Ramírez, B.** 1991. Administración de la Capacitación, Mc Graw Hill, México.
- Síllico, A.** 1989 Capacitación y desarrollo de Personal, Limusa, México.

- S.T.P.S.** 1994 Disposiciones Legales referentes a la Capacitación el Adiestramiento. Subsecretaría " B" Dirección General de Capacitación y Productividad.
- Waterman, R. Jr.** 1982 *"In Search of the Excellence"*. New York.
- Yankelovich, D.** *"The New Work of the Psychology"*. Review, august 1978. p.27-29, 60-64.
- Young, V.** 1991 A History of the Hospital in Mexico City. The British and Commonwealth Society.

Ψ

Anexos

**ANEXO 3.1 INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**



SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nº ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I - DATOS DE LA EMPRESA.

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG I M S S
CALLE	Nº EXT	Nº INT	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO(S)
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

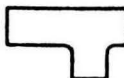
Nº TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA <input type="text"/>	Nº DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO <input type="text"/>	Nº DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY	

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				Nº REGISTRO	
CALLE	Nº EXT	Nº INT	COLONIA	CODIGO POSTAL	
POBLACION		MPIO O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO(S)		

FORMA DC-1

HÓJA 1 ANVERSO



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

I- NUMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

No. DE OFICIO DE REGISTRO

II- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR		TELEFONO (S)

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION NO LLENAR

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

--

III- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	R F C

DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA

IV- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

DATOS ANTERIORES	
NOMBRE	R F C

DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R F C	FIRMA



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R. F. C. DE LA EMPRESA O PATRON
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	Nº TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		_____ DIA MES AÑO	_____ HOMBRES MUJERES

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	_____*	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL _____ AL _____ DIA MES AÑO DIA MES AÑO	<input checked="" type="checkbox"/> PROGRAMAS ESPECIFICOS <input type="checkbox"/> PROGRAMAS GENERALES
		Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:
		<input type="checkbox"/> ALFABETIZACION <input type="checkbox"/> PRIMARIA <input type="checkbox"/> SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRº. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

HOJA 1 ANVERSO * PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES A LA D. C. DE LOS TRABAJADORES Y AL CONCELIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN. DOCUMENTO DE DISTRIBUCION Y TRAMITE GRATUITOS FORMA-DC-2

ANEXO 3.3 FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

I. - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C. P.	
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA	NO SE LLENE
No DE REGISTRO DEL PLAN		No. DEL OFICIO DE REGISTRO	

II. - TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1. - R.F.C. DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6. - DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11. - INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2. - No. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7. - DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12. - DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O INV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3. - No. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8. - PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13. - NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4. - No. DE PARTICIPANTES EN INV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9. - PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14. - OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5. - PERIODOS QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10. - INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III. - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

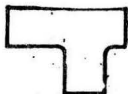
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

HOJA I ANVERSO

DOCUMENTO DE DISTRIBUCION
 Y TRAMITE GRATUITOS

DC-2A

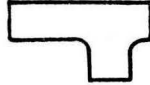
ANEXO 3.4 FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
Dirección General de Capacitación y Productividad

FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA Y PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES

I. DATOS GENERALES		No. DE ENTRADA	NO SE LLENE				
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:		R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON					
CALLE	No. EXT.	No. INT.	C.P.				
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS		COLONIA					
POBLACION		TELEFONO	APARTADO POSTAL				
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA	NO SE LLENE				
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA	NO SE LLENE	No. TOTAL DE TRABAJADORES	HOMBRES MUJERES				
II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO <small>(En caso de estar vigente la Comisión Mixta, llénese únicamente el apartado sobre inicio de actividades y duración en el cargo)</small>							
REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION	
NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	DIA	MES
						AÑO	
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO			TIPO DE CONTRATO		INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>
III. CARACTERISTICAS DEL PLAN							
No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA		ETAPAS DE CAPACITACION		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:			
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN		Numero progresivamente (tal) etapas que comprende el plan		PROGRAMAS ESPECIFICOS		PROGRAMAS GENERALES	
DEL [] AL []		Periodo que abarca la etapa		No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:			
DIA MES AÑO		DEL [] AL []		ALFABETIZACION		PRIMARIA	
		DEL [] AL []		SECUNDARIA			
		DEL [] AL []					
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA				NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA			
NOMBRE				NOMBRE			
FIRMA				FIRMA			
NOJA 1 ANVERSO		*PROPORCIONAR POR SEPA.		LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL I		EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FORMA DCU	
IN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA.		Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS					



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FECHA EN QUE SE OTORGA
 DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.: NOMBRE DEL TRABAJADOR REG. FED. DE CONT.

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL PUESTO DE:

EN: NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON REG. FED. DE CONT.

CALLE No. EXT. No. INT. COLONIA

POBLACION C.P. MUNICIPIO ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA
 No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA
 PROGRAMA ESPECIFICO
 ADHESION A PROGRAMAS GENERALES
 No. DE REG. _____
 EXAMEN DE SUFICIENCIA O CONPROBACION DOCUMENTAL
 CLAVE _____

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR
 FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO MES AÑO FECHA DE TERMINACION DEL ULTIMO CURSO MES AÑO

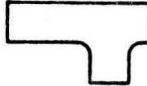
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

ANEXO 3.6 CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA DC-4



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

ANEXO 3.7 LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA	No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
---	---

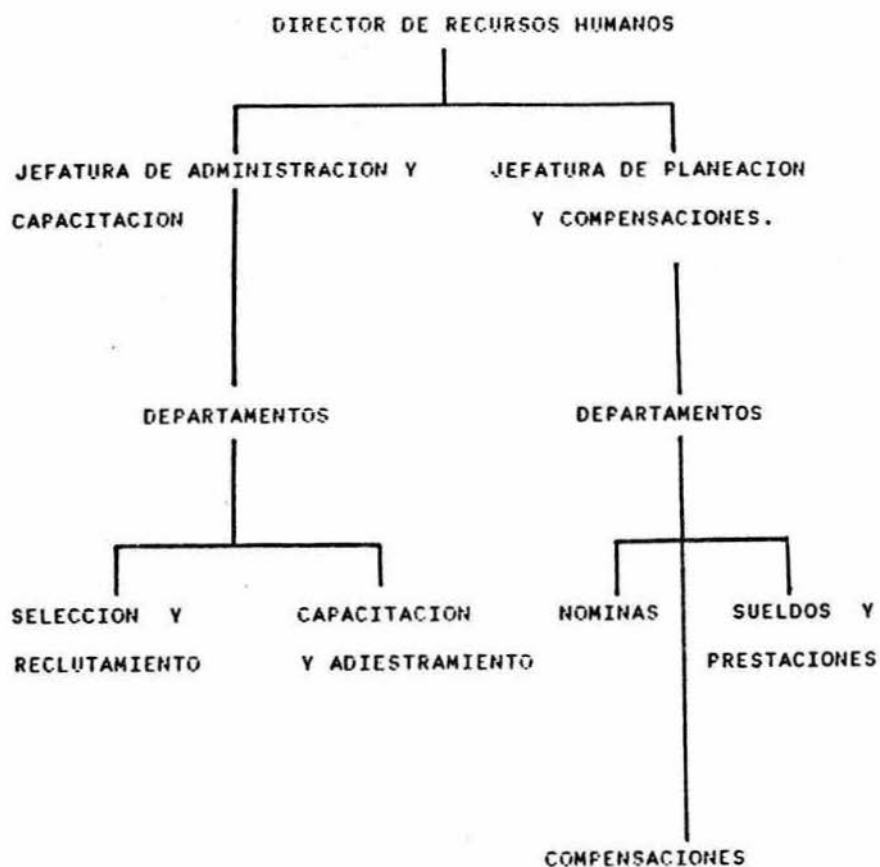
RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO


PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIRO LA CONSTANCIA

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA-DC-3

**ANEXO 4.1 ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

 THE AMERICAN BRITISH COWDRAY HOSPITAL BLVD 136 ENO OBSERVATORIO APDO. POSTAL 16401 C.P. 01100 MEXICO, D.F. TEL. 977 60-00		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO: JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		ÁREA: RECURSOS HUMANOS	CAPÍTULO
ELABORADO POR: LIC. RODRÍGUEZ F. GARCÍA MAYA		FECHA ELABORACIÓN: 3-02-93	
NUMERACIÓN No	HOJA DE CARATULA	SUSTITUYE A PAGINA	FECHA APLICACIÓN: 3-02-93


**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
 PARA CURSOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO 1993.**

CAPITULO

- | | |
|-----|--|
| I | POLITICAS DE CURSOS EXTERNOS PARA DIRECTORES, GERENTES, JEFES DE SERVICIO CLINICO, JEFES DE SERVICIO ADMINISTRATIVO. |
| II | POLITICAS DE CURSOS DE CAPACITACION INTERNA |
| III | POLITICAS PARA OTORGAMIENTO DE BECAS |


NIVS.

ANEXO 4.2 MANUAL DE POLÍTICAS DE CAPACITACION

		CARR 128 220 OBSERVATORIO 67000, POSTAL 10001, C.P. 07100 MEXICO, D.F. TEL. 577 00 00	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO: JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		AREA: RECURSOS HUMANOS	CAPÍTULO: 1
ESPECIALIZACIÓN No.		ELABORADO POR: LIC. RODRÍGUEZ F. LIC. GARCÍA RAYA	FECHA ELABORACIÓN: 3-02-93
1	MES: 1	DE: 6	FECHA APLICACIÓN: 3-02-93
		SUBSTITUYE A:	- - -

**POLÍTICAS DE CURSOS EXTERNOS PARA DIRECTORES, GERENTES,
 JEFES DE SERVICIO CLÍNICO, JEFES DE SERVICIO ADMINISTRATIVO.**


- 1.- SE DOMINARÁ CURSO ABIERTO O EXTERNO A AQUEL QUE SE LLEVE A CABO FUERA DE LAS INSTALACIONES DEL HOSPITAL Y QUE SEAN ORGANIZADOS POR DESPACHOS U OTRAS INSTITUCIONES, SEMINARIOS, PLÁTICAS, CONGRESOS, ETC.
- 2.- LOS CURSOS EXTERNOS DEBERÁN TENER COMO OBJETIVO EL DESARROLLO E INCREMENTO DE CONOCIMIENTOS QUE SEAN DE BENEFICIO DE LAS LABORES DEL PUESTO QUE OCUPA EL EJECUTIVO.
- 3.- NO SE AUTORIZARÁN CURSOS EXTERNOS SI ÉSTOS SON DE LA MISMA TEMÁTICA Y NATURALEZA DE LOS QUE SE MANEJAN EN EL PROGRAMA DE CURSOS CERRADOS O INTERNOS.
- 4.- LA INSTITUCIÓN CAPACITADORA DEBERÁ SER DE RECONOCIDO PRESTIGIO Y ESTAR REGISTRADA ANTE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO.
- 5.- TODO EJECUTIVO, PARA TENER DERECHO A INSTRUCCIÓN EXTERNA DEBERÁ TENER 6 MESES COMO MÍNIMO LABORANDO EN LA INSTITUCIÓN.
- 6.- LA SOLICITUD DE CURSO EXTERNO SE ENTREGARÁ EN CAPACITACIÓN, SIENDO LLENADA EN SU TOTALIDAD CON LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:
 - 1) NOMBRE DEL CURSO, CONGRESO, SEMINARIO, ETC.
 - 2) OBJETIVO DEL CURSO
 - 3) UNIDAD CAPACITADORA

 SUR 126 820 OBSERVATORIO APDO. POSTAL 16481 C.P. 81120 MEXICO, D.F. TEL. 577-8402		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
No. CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO: JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		ÁREA: RECURSOS HUMANOS	CAPÍTULO: 1
ACTUALIZACIÓN No.		ELABORADO POR: LIC. RODRÍGUEZ F. LIC. GARCÍA MAYA	FECHA EMISSION: 3-02-93
1	HOJA DE 2 DE 6	SUSTITUYE A FOLLETO: - - -	FECHA APLICACIÓN: 3-02-93

- 4) REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.
 - 5) FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN DEL CURSO
 - 6) HORARIO Y DURACIÓN
 - 7) LUGAR EN DONDE SE EFECTUARÁ
 - 8) NOMBRE DEL INSTRUCTOR, EXPOSITOR O DE LA INSTITUCIÓN
 - 9) NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES.
 - 10) DEPARTAMENTO Y PUESTO
 - 11) NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR
 - 12) COSTO UNITARIO MAS I.V.A. Y COSTO TOTAL.
 - 13) ANEXAR FOLLETO INFORMATIVO CON DATOS (ORIGINAL O FOTOCOPIA)
- 7.- EL COSTO DEL CURSO SERÁ SUJETO A ANÁLISIS PRESUPUESTAL Y EL RESULTADO DE ÉSTE DETERMINARÁ EL MONTO A AUTORIZAR.
- 8.- DICHA ASIGNACIÓN SERÁ EXCLUSIVA PARA CUBRIR GASTOS DEL EMPLEADO. EN NINGÚN CASO INCLUYE ACOMPAÑANTE.
- 9.- EL PROCEDIMIENTO PARA TENER DERECHO A CURSO EXTERNO SERÁ EL SIGUIENTE:
- A) EL EJECUTIVO INTERESADO SOLICITARÁ AL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO UNA SOLICITUD DE CURSO EXTERNO.
 - B) SE REQUISITARÁ DEBIDAMENTE LA SOLICITUD ACOMPAÑÁNDOLA DE UNA FOTOCOPIA U ORIGINAL DE LA INSTRUCCIÓN QUE INDIQUE Y CERTIFIQUE EL COSTO DE LOS ESTUDIOS.
 - C) EL INTERESADO ENTREGARÁ LA SOLICITUD DE CURSO EXTERNO A CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, QUIEN TENDRÁ LA OBLIGACIÓN DE REVISAR QUE ESTÉ BIEN REQUISITADA, LA ANALIZARÁ COTEJÁNDOLA CON LA PRESUPUESTACIÓN DE ÁREA Y DARÁ LA AUTORIZACIÓN PERTINENTE PARA SU PAGO.

		SUR LES EBO OBSERVATORIO APOD. POSTAL 19021 C.P. 91180 MEXICO D.F. TEL. 777-6840		MANUAL DE ORGANIZACION	
NO. CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO:		AREA:		CANTIDAD	
JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		RECURSOS HUMANOS		1	
ACTUALIZACIÓN No.		ELABORADO POR LIC. RODRÍGUEZ F. LIC. GARCÍA MAYA		FECHA EMISIÓN 3-02-93	
1	HOJA 3	DE 6	SUSTITUYE A:	FECHA APLICACIÓN 3-02-93	
			- - -		


- 9) POSTERIORMENTE A SU AUTORIZACIÓN, EL EJECUTIVO RECOLECTARÁ Y SOLICITARÁ LA FIRMA DE AUTORIZACIÓN DE SU JEFE INMEDIATO Y DEL DIRECTOR DE ÁREA CORRESPONDIENTE.
- 10.- TODA SOLICITUD DEBERÁ PRESENTARSE EN ORIGINAL Y DOS COPIAS CUANDO MENOS 15 DÍAS NATURALES ANTES DEL INICIO DEL CURSO.
- 11.- A PARTIR DE ENERO 1993, TODA ASISTENCIA A INSTRUCCIÓN NACIONAL O INTERNACIONAL SERÁ AUTORIZADA EN FUNCIÓN DE LA INSTRUCCIÓN ESTIPULADA POR CONTRATO INDIVIDUAL EXCLUSIVAMENTE EN EL CONTINENTE AMERICANO.
- 12.- DURANTE 1993 TODA INSTRUCCIÓN LLÁMESE CURSO, CONGRESO, SEMINARIO, ETC., SE TRAMITARÁ EN CAPACITACIÓN QUIEN CON LA AGENCIA DE VIAJES QUE LE ASIGNÓ EL ÁREA DE COMPRAS, SE ENCARGARÁ DE TRAMITAR BOLETO DE AVIÓN IDA Y VUELTA AL DESTINO SOLICITADO; HOSPEDAJE, ALIMENTACIÓN DENTRO DEL HOTEL, SI EL PARTICIPANTE ASÍ LO REQUIERE Y EXPEDIRÁ UN CHEQUE EXCLUSIVO PARA CUBRIR LA INSCRIPCIÓN DEL CURSO AL QUE PARTICIPARÁ.
- 13.- EN CASO DE INCURRIR EN GASTOS IMPREVISTOS, EL PARTICIPANTE CUBRIRÁ LOS MISMOS MEDIANTE TARJETA DE CRÉDITO PERSONAL O EFECTIVO EN SU CASO (SOLICITANDO COMPROBACIÓN DE GASTOS) Y SERÁN REEMBOLSADOS TAN PRONTO COMO SE JUSTIFIQUEN LOS MISMOS AL COMPROBAR EL MONTO TOTAL DEL VIAJE.
- 14.- SÓLO EN AQUELLOS CASOS EN QUE LA ASISTENCIA SEA POR PAQUETE QUE OFRECE LA UNIDAD CAPACITADORA, SE EXPEDIRÁ UN CHEQUE POR LA CANTIDAD GLOBAL YA QUE ATRAVÉS DE ÉSTE MONTO SE CUBRIRÁN

		SUR 181 EDO OBSERVATORIO APDO. POSTAL 18-801 C.P. 01180 MEXICO, D.F. TEL. 577-60-00		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
No. CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.			ÁREA RECURSOS HUMANOS	TÍTULO 1	
ACTUALIZACIÓN No. 1			ELABORADO POR LIC. RODRÍGUEZ F. LIC. GARCÍA MAYA	FECHA ELABORACIÓN 3-02-93	
Hoja 4 de 6			SUSTITUYE A PAGINA - - -	FECHA APLICACIÓN 3-02-93	

LOS GASTOS EN CUANTO A INSTRUCCIÓN SE REFIERE.

- 15.- NO SE REEMBOLSARÁ ALGÚN GASTO DESPUÉS DE HABER ACUDIDO A CUAL QUIER TIPO DE INSTRUCCIÓN SIN PREVIA AUTORIZACIÓN DE CAPACITACIÓN AÚN CONTANDO CON LOS COMPROBANTES.
- 16.- SE OTORGARÁ AL EJECUTIVO UNA COPIA DEL R.F.C. DE LA INSTITUCIÓN PARA EFECTOS DE FACTURACIÓN.
- 17.- LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL QUE SE AUTORICE A EJECUTIVOS PARA INSTRUCCIÓN INTERNACIONAL Y NACIONAL SERÁ DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO POR LA LEY.

RIVG.

		SUR 135 BDO OBSERVATORIO APDO. POSTAL 194891 C.P. 01489 MEXICO, D.F. TEL. 577-0089		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
No. CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO:		AREA:	CAPITULO:		
JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		RECURSOS HUMANOS	1		
ACTUALIZACIÓN No.		ELABORADOR:	FECHA EMISIÓN:		
1		LIC. RODRÍGUEZ F. LIC. GARCÍA MAYA	3-02-93		
HOJA DE		SUSTITUYE A PAGINA:	FECHA APLICACIÓN:		
5 6		- - -	3-02-93		

SISTEMA PARA COMPROBACION DE GASTOS EN INSTRUCCION EXTERNA

- 1.- EL EJECUTIVO, UNA VEZ TERMINADO EL CURSO TENDRÁ COMO LÍMITE 5 DIAS HÁBILES A SU REINCORPORACIÓN DE LABORES, PARA ENTREGAR LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA.
- 2.- CONJUNTAMENTE CON LOS COMPROBANTES, SE ANEXARÁ A LA DOCUMENTACIÓN COPIA DE LA CONSTANCIA DE ASISTENCIA AL CURSO (DIPLOMA, RECONOCIMIENTO, ETC.)
- 3.- EN CASO DE QUE EL EJECUTIVO NO CUMPLA CON ENTREGAR COMPROBACIÓN DE GASTOS Y CONSTANCIA DE ASISTENCIA, EN EL PERIODO ESTIPULADO ANTERIORMENTE, SE PROCEDERÁ A DESCONTAR VIA NÓMINA EL IMPORTE TOTAL DEL CURSO NOTIFICÁNDOSE POR ESCRITO AL INTERESADO.
- 4.- TODO EJECUTIVO QUE NO CUMPLA CON LOS REQUISITOS SEÑALADOS ANTERIORMENTE O PROPORCIONE INFORMACIÓN FALSA, SE HARÁ ACREDOR A LA SANCIÓN LEGAL CORRESPONDIENTE.
- 5.- CUALQUIER EXCEPCIÓN NO COMPRENDIDA COMO CRITERIO DENTRO DE LAS POLÍTICAS MENCIONADAS, SERÁ TRATADA EN RECURSOS HUMANOS.

Falta página

N° XVI

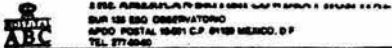
ESTADO DE QUERÉTARO ABC <small>AVDA. LAS AMÉRICAS 104071 C.P. 01100 MÉXICO D.F. TEL. 5778202</small>		ORGANIZACIÓN	
No. CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		ÁREA RECURSOS HUMANOS	CAPÍTULO 11
ESPECIALIZACIÓN No.		ELABORADO POR LIC. RODRÍGUEZ F. LIC. GARCÍA MAYA	FECHA EMISIÓN 3-02-93
1	PÁGINA DE 1 3	SUSTITUYE A FAMILIA - - -	FECHA APLICACIÓN 3-02-93

POLÍTICAS DE CURSOS DE CAPACITACION INTERNA

- 1.- SE ENTIENDE POR CURSO INTERNO O CERRADO AQUEL QUE SE LLEVE A CABO DENTRO DE LAS INSTALACIONES DEL HOSPITAL O BIEN EN AULAS QUE HAYAN SIDO RENTADAS POR LA INSTITUCIÓN.
- 2.- SE PROGRAMARÁ AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN A CURSOS INTERNOS TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CADA ÁREA.
- 3.- LOS CURSOS INTERNOS INSTITUCIONALES Y TÉCNICOS SERÁN PUBLICADOS MEDIANTE CARTELES EN LOS RELOJES CHECADORES SEMANALMENTE.
- 4.- SE ENVIARÁN INVITACIONES PERSONALES, EN LAS CUALES SE EXPLICARÁ EL OBJETIVO DEL CURSO Y TEMAS A ABORDAR EN EL MISMO 8 DÍAS ANTES DE CADA CURSO. EN CASO DE NO PODER ASISTIR POR ALGUNA CIRCUNSTANCIA, SE PROCEDERÁ A REALIZAR LA REPROGRAMACIÓN DE OTRO CURSO CON CARACTERÍSTICAS SIMILARES PARA CUBRIR EL OBJETIVO INICIAL.
- 5.- TODO EMPLEADO DEBERÁ ACUDIR A 4 CURSOS INTERNOS AL AÑO COMO REQUISITO MÍNIMO DE ACTUALIZACIÓN EN EL PUESTO.
- 6.- LA INVITACIÓN A CURSOS SERÁ AUTORIZADA POR EL JEFE INMEDIATO, SUPERVISOR O RESPONSABLE DEL ÁREA Y ACEPTADA POR EL EMPLEADO. ASÍ, SE DARÁ POR ENTENDIDA LA CONFIRMACIÓN DE ASISTENCIA DEL MISMO, EL CUAL DEBERÁ ACUDIR EN DÍAS Y HORARIO SEÑALADO.


		THE AMERICAN BRITISH COLUMBIAN HOSPITAL SUR 135 530 OBSERVATORIO APDO. POSTAL 10871 C.P. 07120 MEXICO D.F. TEL. 5746-02	MANUAL DE ORGANIZACION
CLAVE DE DEPARTAMENTO		AREA	CAPITULO
DEPARTAMENTO: JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		RECURSOS HUMANOS	11
		ELABORADO POR LIC. RODRÍGUEZ F. LIC. GARCÍA MAYA	FECHA EMISIÓN 3-02-93
ACTUALIZACIÓN No.	INDICA	SUBSTITUYE A PAGINA:	FECHA APLICACIÓN
1	2 3	- - -	3-02-93

- 7.- EN CASO DE ABANDONAR EL CURSO DURANTE SU DESARROLLO, TODO EMPLEADO SE HARÁ ACREDOR A UNA SANCIÓN QUE ESTIPULARÁ DESCUENTO VÍA NÓMINA DEL GASTO INDIVIDUAL REALIZADO PARA EL EMPLEADO EN LA INSTRUCCIÓN.
- 8.- ES RESPONSABILIDAD DEL PARTICIPANTE DAR AVISO OPORTUNO O RECORDAR AL JEFE DE ÁREA, SUPERVISOR, COORDINADOR, ETC. DEL INICIO DEL CURSO EN FECHA Y HORARIO SEÑALADO PARA PLANEAR UNA BUENA PROGRAMACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA LABORAL.
- 9.- LOS EMPLEADOS ASISTIRÁN A CURSOS INTERNOS CUANDO TENGAN UNA PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN DE 3 MESES (LABOR ACTIVA).
- 10.- PARA PARTICIPAR EN LOS CURSOS DE INGLÉS ES INDISPENSABLE HABER LABORADO EN LA INSTITUCIÓN DURANTE 6 MESES. ASIMISMO, SE ANALIZARÁ LA OPORTUNIDAD DE LA INSTRUCCIÓN EN RELACIÓN AL PUESTO DESEMPEÑADO ACTUALMENTE.
- 11.- UNA VEZ FINALIZADO CADA CURSO, EL PARTICIPANTE RECIBIRÁ UN DIPLOMA EN FORMA INMEDIATA, QUE LO ACREDITARÁ EN EL MISMO Y A SU VEZ CAPACITACIÓN RETENDRÁ UNA COPIA QUE SERÁ ENVIADA AL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO COMO ELEMENTO CURRICULAR EN SU AMBIENTE LABORAL.
- 12.- LA ASISTENCIA MÍNIMA PARA OTORGAR RECONOCIMIENTO SERÁ DE 80% Y EVALUACIÓN APROBATORIA POR PARTE DEL EMPLEADO.
- 13.- ES RESPONSABILIDAD DE TODO JEFE PROMOVER LA CAPACITACIÓN DE SU EMPLEADO PARA EL DESARROLLO DE SU ÁREA, ASÍ EN LA MEDIDA

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
NO. CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO: JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		ÁREA: RECURSOS HUMANOS	CAPÍTULO 11
ELABORADO POR: LIC. RODRÍGUEZ F. GARCÍA HAYA		FECHA ELABORACIÓN: 3-02-93	
EDICIÓN No. 1	HOJA 3 DE 3	SUSTITUYE A: - - -	FECHA APLICACIÓN: 3-02-93

QUE SEA POSIBLE, PARTICIPAR CONJUNTAMENTE EN LA MISMA CUANDO POR NECESIDADES DEL CURSO SEA REQUERIDO.

- 14.- TODO JEFE DEBERÁ RESPETAR LA PROGRAMACIÓN DE CURSOS PARA LOS EMPLEADOS.
- 15.- SI UN EMPLEADO ESTÁ INTERESADO EN PARTICIPAR EN ALGÚN CURSO Y NO FUE INVITADO, PUEDE SOLICITAR SU INGRESO SIEMPRE Y CUANDO EL MISMO SEA PARA SATISFACER NECESIDADES REALES DEL ÁREA.
- 16.- LA ASISTENCIA A CURSOS INTERNOS SERÁ DE 50% DE LA TOTALIDAD DE LOS CURSOS ANUALES (4) DENTRO DEL HORARIO DE TRABAJO Y EL 50% RESTANTE FUERA DE ÉSTE.
- 17.- DE LO ANTERIOR, TODO EMPLEADO QUE ASISTA A CAPACITACIÓN INTERNA FUERA DEL HORARIO DEL TRABAJO, RECIBIRÁ PUNTOS EXTRA EN SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
- 18.- EL NÚMERO DE PARTICIPANTES MÍNIMO PARA QUE SE LLEVE A CABO UN CURSO SERÁ DE 10 PERSONAS, DE LO CONTRARIO SE CANCELARÁ.
- 19.- TODO EMPLEADO ESTÁ OBLIGADO A MANTENER ACTUALIZADOS SUS CONOCIMIENTOS, TANTO DE DESARROLLO PERSONAL COMO TÉCNICOS DE ÁREA EN FORMA ANUAL. (4 CURSOS EN TOTAL).

		DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL SUP. DE OBSERVATORIO APDO. POSTAL 10801 C.P. 01080 MEXICO, D.F. TEL. 977-6840		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
DEPARTAMENTO DE DEPARTAMENTO JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		ÁREA RECURSOS HUMANOS		ARTÍCULO 111	
ACTUALIZACIÓN No.		ELABORADO POR LIC. RODRIGUEZ F. LIC. GARCÍA MAYA		FECHA EMISIÓN 3-02-93	
HOJA DE		SUSTITUYE A PAGINA - - -		FECHA APLICACIÓN 3-02-93	
1 3					


POLITICAS PARA OTORGAMIENTO DE BECAS

- 1.- DURANTE 1993 SE AUTORIZA LA APERTURA DE BECAS PARA ESTUDIOS DE POSTGRADO, MAESTRÍA, DIPLOMADOS Y DOCTORADOS.
- 2.- LA BECA SERÁ OTORGADA A TODO AQUEL EMPLEADO O EJECUTIVO QUE DESEE CONTINUAR CON ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR, CORRESPONDIENTES A LA PREPARACIÓN PROFESIONAL QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA.
- 3.- LA INSTITUCIÓN CUBRIRÁ EL 50% DE INSCRIPCIÓN Y EL 50% DE LA COLEGIATURA MENSUAL POR ASPIRANTE.
- 4.- LA DESIGNACIÓN DE BECAS SERÁ DE:
 - MAESTRÍA 3
 - DIPLOMADOS 4
 - DOCTORADO 3
- 5.- LA ASIGNACIÓN DE BECAS SERÁ DE LA SIGUIENTE MANERA:
 - a) EL ASPIRANTE LLENARÁ UNA SOLICITUD PARA OTORGAMIENTO DE BECAS QUE SERÁ PROPORCIONADO EN CAPACITACIÓN (ORIGINAL Y 2 COPIAS).
 - b) LA REQUISITARÁ CORRECTAMENTE CON FIRMA DEL JEFE INMEDIATO Y LA PROPIA.
 - c) LA LLEVARÁ PERSONALMENTE A CAPACITACIÓN EN DONDE SERÁ ANALIZADA COMO A CONTINUACIÓN SE MENCIONA.
 - d) TODA SOLICITUD DE BECA ENTRARÁ A CONCURSO EN FUNCIÓN DE LOS SIGUIENTES PARÁMETROS:

INSTITUTO ABC SUPLENTE DEL OBSERVATORIO BUENOS AIRES, C.P. 91180 MEXICO, D.F. TEL. 577-0500		INSTITUCIÓN DE ORGANIZACIÓN	
No. CLAVE DE DEPARTAMENTO DEPARTAMENTO JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		ÁREA RECURSOS HUMANOS	CAPÍTULO III
ACTUALIZACIÓN No.		ELABORADO POR LIC. RODRÍGUEZ F. LIC. GARCÍA MAYA	FECHA EMISIÓN 3-02-93
PÁGINA DE 2 3	SUSTITUYE A ---	FECHA APLICACIÓN 3-02-93	

- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- HISTORIA ACADÉMICA PERSONAL/ORGANIZACIONAL
- NECESIDADES DE ACTUALIZACIÓN DEL ÁREA.
- CICLO ANUAL DE ESTUDIOS.

- 6.- LA DETERMINACIÓN FINAL DE BECAS, SERÁ REALIZADA POR CAPACITACIÓN Y EL JEFE INMEDIATO DEL PARTICIPANTE DÁNDOLO A CONOCER EN LISTADOS FORMALES UNA VEZ TERMINADO EL CONCURSO.
- 7.- LA FECHA DE INSCRIPCIÓN PARA CONCURSO SERÁ DE DICIEMBRE-ENERO, JUNIO-JULIO DE CADA AÑO, PUBLICÁNDOSE PERIÓDICAMENTE EN LAS INSTALACIONES DEL HOSPITAL.
- 8.- TODO ESTUDIO DE MAESTRÍA, DIPLOMADO O DOCTORADO SE LLEVARÁ A CABO FUERA DEL HORARIO LABORAL DEL EMPLEADO O EJECUTIVO.
- 9.- PARA SER ACREDOR AL 50% DE LA BECA ANUALMENTE, EL PARTICIPANTE DEBERÁ APROBAR EL PERÍODO CON PROMEDIO DE 8 COMO MÍNIMO. (MENSUAL, TRIMESTRAL, ETC. SEGÚN LA INSTITUCIÓN).
- 10.- EN CASO CONTRARIO EL MISMO EMPLEADO O EJECUTIVO CUBRIRÁ EL MONTO TOTAL DE INSCRIPCIÓN O COLEGIATURA DEVOLVIENDO ASÍ LA CANTIDAD ASIGNADA POR BECA A LA INSTITUCIÓN Y PERDIENDO LA BECA EN FORMA DEFINITIVA.
- 11.- EN TANTO SI EL PARTICIPANTE OBTIENE CALIFICACIONES POR ARRIBA DE 8, SE LE APOYARÁ ECONÓMICAMENTE (SEGÚN EL CASO) EN EL PAGO DE LAS MENSUALIDADES.

		INSTITUTO ABC SUPLENTE OBSERVATORIO AVDO. POSTAL 15811 C.P. 01120 MEXICO, D.F. TEL. 5776000		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
DEPARTAMENTO JEFATURA DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.		ÁREA RECURSOS HUMANOS		CAPÍTULO III	
ACTUALIZACIÓN No.		HOJA DE		ELABORADO POR LIC. RODRÍGUEZ F. GARCÍA NAYA	
3		3		FECHA EDICIÓN 3-02-93	
				FECHA APLICACIÓN 3-02-93	

TODO LO ANTERIOR PREVIA DOCUMENTACIÓN CON PROMEDIO ESPECÍFICO.

- 12.- LOS ASPIRANTES QUE OBTENGAN LA BECA ACUDIRÁN A CAPACITACIÓN EN DONDE SE OTORGARÁ EL CHEQUE CORRESPONDIENTE A LA CANTIDAD ACORDADA.

SE OTORGARÁ ASIMISMO EL R.F.C. DE LA INSTITUCIÓN PARA CUESTIONES DE FACTURACIÓN.

MIVG.

DEPÓSITO DEL GASTO

Deposito en: Cuentas de Depósitos en el Banco de México S.A. de C.V. Nº _____

NOMBRE DEL INTERVENIENTE		ESTADO DE DEPENDENCIA		
NOMBRE DEL ÚNICO		CANTIDAD		
NOMBRE DEL VULF		CANTIDAD		

ANEXOS					
NÚM.	DESCRIPCIÓN DE GASTO POR RUBRO	DESCRIPCIÓN	COSTO	IVA	TOTAL
TOTALES					

ANEXAR COPIA DE CERTIFICACION O DIPLOMA DE ASISTENCIA

C O S T O S						
NÚM.	TASA	AUTOSERV	AVISO	GASTOS POR CARGOS DE AVISO	ATOMO	TOTAL
TOTALES						

ALIMENTOS						
NÚM.	LUGAR	DEL	FECHA	COSTO HABITACION	IVA	TOTAL
TOTALES						

ALIMENTOS					
NÚM.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	IVA	TOTAL
TOTAL					

OTROS					
NÚM.	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	IVA	TOTAL
TOTAL					

FORMA EL TOTAL DE GASTOS

FORMA EL TOTAL DE OTROS GASTOS ASIGNADOS

FORMA EL TOTAL DE GASTOS ASIGNADOS

CLASIFICACION	APROBACION	RECIBIDO	RECIBIDO	RECIBIDO

ANEXO 4.3 FORMATO DE COMPROBACION DE GASTOS.



THE AMERICAN BRITISH COWDRAY HOSPITAL

EVALUACION
POR OBJETIVOS,
HABILIDADES Y
ACTITUDES GERENCIALES

México, D.F., a _____ de _____ de 199 _____

EVALUADO

NOMBRE: _____ No. DE CREDENCIAL: _____
 PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____
 DIRECCION: _____ GERENCIA: _____
 AREA: _____
 PERODO A EVALUAR DE: _____ A: _____ DE 199 _____


EVALUADOR

NOMBRE: _____ No. DE CREDENCIAL: _____
 PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

La Evaluación por Objetivos, Habilidades y Actitudes Gerenciales, como una Filosofía de Dirección, pretende que el ejecutivo no se pierda en los medios, sino que busque lo importante, los resultados además de hacer énfasis en la planeación y evaluación del trabajo.

- En el rubro "Objetivos para este periodo", deberán anotarse los objetivos fijados seis meses previos a la revisión.
- En el rubro "Fechas de inicio y término", deberán marcarse las fechas aproximadas en las cuales se llevará a cabo la acción.
- En la columna "Contribuciones" se especificará qué beneficio trae consigo el desarrollo de la acción.
- En el espacio correspondiente a "Observaciones" se anotarán las condiciones extraordinarias que se hayan suscitado durante la realización del trabajo.
- En el espacio inferior "Actividades especiales" deberán señalarse las acciones extraordinarias desarrolladas en el semestre y que no habían sido planeadas.
- En el espacio correspondiente a "Calificaciones" el evaluador procederá a calificar la cantidad de trabajo realizado, la calidad del mismo, su oportunidad y la optimización de recursos, de acuerdo a las calificaciones señaladas.
- En el espacio de "Objetivos para el próximo periodo", deberán fijarse los objetivos a cumplir en los seis meses siguientes a la revisión.
- En la parte posterior del formato se encuentra la "Evaluación de Habilidades y Actitudes Gerenciales, las cuales serán evaluadas en grados I al V con su correspondiente puntuación.
- La calificación final será el resultado de sumar la puntuación de los objetivos logrados en el periodo y la puntuación de habilidades y actitudes gerenciales, con su correspondiente porcentaje de 70% y 30% respectivamente.

ANEXO 4.4. FORMATO DE AVALUACION DEL DESEMPEÑO.

		
THE AMERICAN BRITISH COWDRAY HOSPITAL OTORGA EL PRESENTE		
Diploma A		
_____ POR HABER ASISTIDO AL CURSO		
_____ CON DURACION DE HRS.		
MEXICO, D.F. A DE	DE 19	
_____ RECURSOS HUMANOS	_____ CAPACITACION Y DESARROLLO	_____ INSTRUCTOR

ANEXO 4.5 DIPLOMA INSTITUCIONAL



THE AMERICAN BRITISH COMPANY HOSPITAL
 107 125 No. 116 Car. San Antonio
 Bismarck Avenue, Chicago 90-000 Illinois, U.S.
 Telephone PLaza 1001
 Telex 87140ABC
 Lactaria Sanitaria 800000000

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SUBSECRETARIA 1ª DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD	FECHA EN QUE SE OTORGA (D/M/A): = 31/12/74
	CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES
EXPEDIA AL C.:	REG.FER.DE CONT: GARE-000023-
DOMINI DEL TRABAJADOR: GARCIA NAYA SA. ELIZABETH	QUIEN LLEVO Y APOYO PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL PUESTO DE: ASISTENTE EJECUTIVO
DOMINI O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: EX: THE AMERICAN BRITISH COMPANY HOSPITAL	REG.FER.DE CONT: ABC-410704-110
SUR 136 ESQ. OBSERVATORIO DELA LAS AMERICAS MEXICO 01120 ALVARO OBREGON D.F.	ACTIVIDAD ESPECIFICA O RINDO DE LA EMPRESA: MEDICO HOSPITALARIA
NO. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA: ABC410704001-102	OBJETO DE LA CONSTANCIA PROGRAMA ESPECIFICO [X] ADIESTRO A PROGRAMAS GENERALES [] No.
DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR: FECHA DE INICIO 06/74 FECHA DE TERMINACION 11/74 DEL PRIMER CURSO (MES/AÑO) DEL ULTIMO CURSO (MES/AÑO)	EXAMEN DE SUFICIENCIA O [] COMPOSICION DOCUMENTAL CLAVE
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUI SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA: BAJO SUPERVISION INDIRECTA DEBERAN REALIZAR LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS EN CADA UNA DE LAS AREAS A LAS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS (CAPACITACION, DESEMPEÑO Y SALARIOS, PRESTACIONES, DE LECCION Y BONIFICAS .	

IMPRESO

FORMA DC-4

ANEXO 4.6 FORMATO DE CONSTANCIA DE HABILIDADES



THE AMERICAN SYSTEM COMPANY HOSPITAL
 Sur 136 No. 140 Col. San Antonio
 Delegación Andrés Bregón 01100 México, D.F.
 Apartado Postal 10001
 Tel. 872-8240
 Admisión: 800-000-1000

RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO
 AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

NOMBRE DE CURSO EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA REAL.	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURA CION MES.	FIRMA DE AGENTE CAPACI- TADOR
	INSTRUCTOR INTERNO NOMBRE	U.F.C.	INST. EXT. INT. O INST. CAP. NOMBRE	NO. REGISTRO	AGENTE CAPACITADOR NOMBRE	REGISTRO		
5TO. CONGRESO - REAL Y NO. DE- DORAS DE PSICOM.			DOC. DE PSICO- LOGIA APLICA- DA, S.C.	PENDIENTE			32	
PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACI.			ESTRATEGIA Y - TECNICA EMPRE- SARIAL, S.A.C.V	NO TIENE			48	

ATTESTACION DE LA EXISTENCIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON NO. DE REGISTRO:

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA
 ANTE LA EXISTENCIA

FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
 ANTE LA EXISTENCIA

LIC. JESÚS DOMÍNGUEZ FLETCHER (U.F.C.)
 DEVERSO

DOA. GUADALUPE SANDOVAL DIAZ (U.F.C.)
 PUNTA DC-4

HOSPITAL
ABC

THE AMERICAN BRITISH GENERAL HOSPITAL
8th Fl. E. C. Obispo Antonio Posada Road 18 00-
0718 Miami, D. F. TEL: 1 305 41 ABC-012
Cable: ABCMIAMI 301100012

Junio 27, 1994

A:

De: Ltc. Rafael F. Suárez Villada
Director de Recursos Humanos

Asunto: Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)

La capacitación del personal es uno de los principales apoyos que se requieren hoy en día, para que a través de mejorar nuestra actuación y resultados en el trabajo contribuyamos a que nuestra Institución cumpla la misión para la que fue creada, sea competitiva y autosuficiente.

Para saber en que capacitación el Hospital debe canalizar sus esfuerzos y recursos, es necesario definir las necesidades del personal partiendo de las tareas inherentes a su puesto, la distancia entre "lo que se hace" y "lo que debe hacerse", siempre en función de los resultados esperados.

Así, la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), pretende establecer:

- ¿Que requieren los empleados en su puesto de trabajo?
- ¿En que cantidad o con que nivel de profundidad se requiere la Capacitación?
- ¿Cuándo y con que prioridad se necesita?

El cuestionario (anexo 1), pretende obtener la D.N.C. del personal, para así determinar el "Programa de Capacitación" a seguir a partir del 2º semestre de este año.

Pedimos a ustedes todo su apoyo en la elaboración y llenado de los cuestionarios, empezando por entregárselos al personal listado en el anexo 2, pidiéndoles su contestación oportuna, yá que de ellos

ANEXO 4.7 CARTA INFORMATIVA SOBRE EL PROGRAMA DE DETECCION DE NECESIDADES.

HOSPITAL
ABC

THE AMERICAN BRITISH COGNATE HOSPITAL,
Box 132 San Clemente Avenue P.O. Box 101
01420 Mexico D.F. TEL: 51 10001 10000
Luzerne Sanborns 300-00000

recibiremos la información básica para determinar los requerimientos de capacitación en su área.

Los cuestionarios, una vez contestados les agradeceremos los envíen a la Lic. Irene Rodríguez Fletcher.

Atentamente. 1





DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
JEFATURA DE SELECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION 150

INSTRUCCIONES. Este cuestionario tiene como fin el poder conocer cuáles son las Necesidades que Ud. tiene en cuanto a la Capacitación de su puesto. Le pedimos que conteste, escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas. Recuerde que de la EXACTITUD Y VERDAD de las mismas, dependen los PROGRAMAS DE CAPACITACION que se programen para su puesto. Por favor conteste con toda HONESTIDAD para que realmente pueda servirle.

NOMBRE: _____ TURNO: _____
 PUESTO: _____ AREA: _____
 JEFE INMEDIATO: _____
 ANTIGUEDAD EN EL HOSPITAL: _____ ANTIGUEDAD EN PUESTO: _____

I.- DATOS GENERALES

1.-MENCIONE 5 DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES QUE REALIZA EN SU PUESTO:

2.-¿CREE UD. ESTAR TOTALMENTE CAPACITADO PARA DESEMPEÑAR LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES QUE SE REQUIEREN EN SU PUESTO?

SI _____ NO _____ PORQUE _____

3.-¿COMO PODRIAMOS RESOLVER LAS NECESIDADES DE CAPACITACION UTILIZANDO LOS RECURSOS PERSONALES QUE UD. TIENE Y QUE TIENE EL HOSPITAL?

II.-ESCOLARIDAD

Añote con una cruz la escolaridad que requiere el puesto y la que tiene ud:

	MI PUESTO REQUIERE	YO TENGO
-PRIMARIA	_____	_____
-SECUNDARIA	_____	_____
-CARRERA TECNICA	_____	_____
-PREPARATORIA	_____	_____
-LICENCIATURA	_____	_____
-ESPECIALIZACION	_____	_____
-DIPLOMADO	_____	_____

ANEXO 4.8 CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION



ESCALA EN LA QUE YO ME ENCUENTRO:

Califíquese cada conocimiento de acuerdo a los tres niveles que se enumeran a continuación:

S P
NO ANOTAR
NADA EN ESTAS
COLUMNAS

- 6- NECESITO CAPACITACION
INMEDIATA**
**8- NECESITO CAPACITACION
A MEDIANO PLAZO**
**10- NECESITO UNICAMENTE
ACTUALIZACION**

- De Servicio al Paciente y Familiar (iente)
- Imagen Personal
- Autocrecimiento y Responsabilidad
- Trabajo Bajo Presión y Estrés
- Sensibilización al Trabajo en Hospitales
- Totalidad Total en el Trabajo

Califíquese de acuerdo a la tabla de arriba:

HABILIDADES PARA JEFES Y SUPERVISORES

(Para ser llenado únicamente por el personal que tiene personal a su cargo)

- Mantenimiento de Juntas
- Planeación y Organización
- Negociación
- Costos, Presupuestos y Finanzas Básicas
- Liderazgo y Análisis de Problemas
- Administración de Personal
- Evaluación del Desempeño

SUGERENCIAS

**CONOCIMIENTOS QUE RE-
QUIERE MI PUESTO
ACTUAL:**

Indique los conocimientos principales en las áreas que encuentre a continuación:

**ESCALA EN LA QUE YO
ME ENCUENTRO:**

Califíquese cada conocimiento de acuerdo a los tres niveles que se enumeran a continuación:

- 4- NECESITO CAPACITACION
INMEDIATA
8- NECESITO CAPACITACION
A MEDIANO PLAZO
10- NECESITO UNICAMENTE
ACTUALIZACION

Califíquese de acuerdo a la tabla de arriba cada una:

**HABILIDADES GENERALES
QUE REQUIERE SU PUESTO
ACTUAL:**

- Activación al trabajo
- Elaboración de reportes
- Relaciones Interpersonales
- Habilidades Manuales
- Trabajo en Equipo
- Organización de Procedimientos
- Manejo de Problemas
- Comunicación
- Creatividad e Innovación
- Adaptación al Cambio



THE AMERICAN BRITISH COMPANY HOSPITAL
 Box 135 San Francisco Avenue P.O. Box 10
 St. Louis, Missouri 63103-0135
 Telephone: 314-736-1300
 Fax: 314-736-1301

PRESUPUESTO 1998

RECURSOS HUMANOS
ANEXO DE CAPACITACION

DEPARTAMENTO: _____

DIRECCION DE AREA: _____

I. CURSOS INTERNOS IMPARTIDOS POR EL HOSPITAL

<u>Nombre del curso</u>	<u>Asistentes</u>	<u>Costo</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____

II. CURSOS EXTERNOS

_____	_____	_____
_____	_____	_____

III. CONGRESOS NACIONALES

_____	_____	_____
_____	_____	_____

IV. CONGRESOS INTERNACIONALES

_____	_____	_____
_____	_____	_____

V. MAESTRIAS Y DIPLOMADOS

_____	_____	_____
_____	_____	_____

ANEXO 4.9 FORMATO DE PRESUPUESTO ANUAL