

21  
21



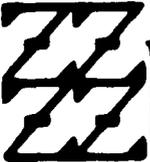
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ZARAGOZA**

**"EL PROCESO DE CAPACITACION APLICADO EN  
UNA UNIDAD MEDICA DEL INSTITUTO MEXICANO  
DEL SEGURO SOCIAL"**

**INFORME FINAL  
DEL SERVICIO SOCIAL  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
MARIA EUGENIA MENDOZA PARADA**

**U N A M  
F E S  
Z A R A G O Z A**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**ASESOR: LIC. JORGE IGNACIO SANDOVAL OCARA**

**MEXICO, D. F.,**

**MARZO DE 1996**

**LA MEMORIA DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**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.

## DEDICATORIA

Al rey eterno de los siglos DIOS.

Agradezco al Señor DIOS por permitirme llegar a culminar la faceta mas importante de mi vida, por la familia tan maravillosa que tengo y por todo lo escrito en este trabajo, por que de el, por el y para el son todas las cosas.

## A MIS PADRES

ANA MARIA PARADA SANCHEZ

Y

JORGE MENDOZA CONTRERAS

Con profundo agradecimiento, con el cariño y respeto que se merecen y que a lo largo de mi vida me han brindado su amor, comprensión y de quienes siempre he recibido apoyo en todos los aspectos sin esperar nada a cambio y que gracias a su esfuerzo y sacrificio, he logrado una de las metas mas importantes de mi vida.

**A MIS HERMANOS**

**JORGE, VICTOR MANUEL, ANA LILIA Y PATRICIA MENDOZA PARADA.**

**A MI ESPOSO Y MIS HIJOS**

**DAVID ANTONIO, YANELI VERENICE Y EL QUE ESTA POR LLEGAR.**

**CON TODO MI AMOR Y RESPETO QUE ME MERECEN.**

## INDICE DE CONTENIDO

### INTRODUCCION

### CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA SEGURIDAD SOCIAL

1.1 Generalidades y Antecedentes de la Seguridad Social .....	5
1.1.1 En el Mundo .....	5
1.1.2 En México .....	10
1.1.3 Creación del Instituto Mexicano del Seguro Social .....	13

### CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

2.1 Concepto de Capacitación .....	16
2.2 Generalidades y Antecedentes de la Capacitación en el Mundo .....	22
2.3 Algunos Antecedentes de la Capacitación en México .....	26
2.4 Marco Legal de la Capacitación en México .....	32

### CAPITULO III. EL PROCESO DE LA CAPACITACION

3.1 Proceso de Capacitación .....	43
3.2 Detección de Necesidades de Capacitación .....	45
3.2.1 Tipos de Detección de Necesidades de Capacitación .....	47
3.2.2 Técnicas para Detección de Necesidades de Capacitación .....	51
3.3 Elaboración de los Programas de Capacitación .....	59

3.4 Especificación de los Objetivos .....	63
3.5 Generalidades del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje .....	66
3.6 Métodos de Instrucción .....	68
3.6.1 Técnicas Didácticas .....	68
3.6.2 Materiales Didácticos .....	72
3.6.3 El Papel del Instructor dentro del Proceso de Capacitación .....	78
3.6.4 Guía de Instrucción .....	87
3.7 La Evaluación .....	89

CAPITULO V. EL PROCESO DE CAPACITACION APLICADO EN UNA UNIDAD MEDICA DEL INSTI-  
TUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

4.1 Objetivos .....	93
4.1.1 Objetivos a nivel Institución Escolar y Estudiantil en la presta- ción del Servicio Social .....	93
4.1.2 Objetivos a nivel Instituto Mexicano del Seguro Social para pres- tadores de Servicio Social .....	94
4.2 Estructura y Población de la Unidad de Medicina Familiar No. 94 .....	95
4.2.1 Delegación 2 Noreste del Distrito Federal .....	95
4.2.2 Unidad de Medicina Familiar No. 94 .....	96
4.3 El Proceso de Capacitación aplicado en la U.M.F. No. 94 .....	98
ANALISIS .....	107
CONCLUSIONES .....	112
RECOMENDACIONES .....	114
BIBLIOGRAFIA .....	116
ANEXOS .....	119

## INTRODUCCION

*"El propósito de una organización no puede ser otra que capacitar a hombres ordinarios para que hagan cosas extraordinarias". (LORD BEVERIDGE)*

La importancia que ha adquirido la capacitación en los escenarios laborales, sobre todo en los últimos años, no significa que sea una cuestión de moda u obligación, sino que indica que actualmente se le concibe como uno de los factores de alta influencia en la **eficiencia y productividad** en el trabajo.

Es por ello, que la mayor parte de las dependencias gubernamentales y empresas del sector público, incluyendo al **INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (I.M.S.S.)**, procuran estimular el desarrollo de los trabajadores, para que capacitándolos, efectúen sus tareas con mayor oportunidad y eficacia. Así, las actividades de **capacitación y adiestramiento** del personal en cualquier institución o empresa, aparecen como necesarias para aspirar a tener una fuerza de trabajo **eficiente y calificada**.

Por esta razón, la dinámica del I.M.S.S. demanda en todas sus dependencias la actualización permanente de sus funcionarios y personal en general, con el propósito de que estén capacitados para enfrentar los retos presentes y futuros.

De esta manera, la primera actividad del proceso de capacitación es determinar

las necesidades de capacitación, ya que dentro de sus múltiples ventajas ésta proporciona valiosa información para la elaboración de los programas, los cuales apoyan a seleccionar la programación adecuada de toda actividad capacitadora y éstas a su vez, deben ayudar al desarrollo de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias que cualquier trabajador debe poner en práctica para el mejor desempeño de sus funciones.

Además, es importante considerar que toda organización por grande, mediana o pequeña que sea, no podrá alcanzar el éxito si no es dirigida de manera eficiente, ya que gran parte de la consecución de los objetivos económicos, sociales y de servicio descansan precisamente en la ~~capacidad~~ y en la ~~habilidad~~ de su personal.

De tal manera que los Licenciados en Psicología que trabajan dentro de cualquier organización tienen el deber no sólo de comprender la situación de la misma, sino también el de ~~fomentar~~ en todo momento la capacitación y adiestramiento, con el fin de incrementar los índices de eficiencia de todos y cada uno de los trabajadores con los que cuenta toda organización como ente participante en el desarrollo económico, político y social de México.

Por esto, el propósito de este trabajo es mostrar cómo en la **COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO** de la **UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 94** del Instituto Mexicano del Seguro Social, dentro del programa **COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN UNIDADES MEDICAS**, se llevó a cabo parte del **PROCESO DE CAPACITACION** durante la estancia del Servicio Social, ya que al igual que las demás dependencias del I.M.S.S., esta unidad trata de afrontar día con día los retos y se prepara para resolverlos. Es por ello, que utiliza como herramienta de traba-

jo el denominado proceso de capacitación, para que por medio de este la eficacia de su organización se perfeccione y su capacidad para enfrentarse a los cambios, se amplíe.

Por lo anterior y considerando como aspecto de gran relevancia el **proceso de capacitación** aplicado a una unidad médica, se muestra en primer instancia en el Capítulo I, los Antecedentes Históricos más generales de la Seguridad Social, así como el surgimiento del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En el Capítulo II, se enuncia el Concepto, los Aspectos Generales y el Marco legal de la Capacitación.

La importancia de saber determinar las necesidades de capacitación y al mismo tiempo, la elaboración de los programas adecuados, utilizando los métodos de capacitación más convenientes, son algunos de los Componentes del Proceso de Capacitación que se desarrollan a lo largo del Capítulo III.

Por último, en el Capítulo IV se describen las actividades realizadas sobre el proceso de capacitación, que se efectuaron durante la prestación del servicio social en la Unidad de Medicina Familiar No. 94 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

## **CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA SEGURIDAD SOCIAL.**

### **1.1 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA SEGURIDAD SOCIAL.**

#### **1.1.1 EN EL MUNDO.**

Desde que el hombre hizo su aparición en el mundo tuvo que enfrentarse a un gran número de necesidades y consecuentemente, dar solución a las mismas. Sin embargo, dado sus conocimientos, sólo pudo resolver en esa época sus necesidades primarias, tales como: comer, vestir y guarecerse. Por tal motivo, el hombre pensó que era necesario unirse en grupos, para que juntos buscaran mejores condiciones de vida y de trabajo; y con ello estuviera en posibilidades de hacer frente a las necesidades, ya que sólo, le era imposible afrontarlas.

De esta manera, el ser humano se da cuenta que vive bajo la amenaza de la inseguridad, por lo que en un inicio el temor une a las personas y las identifica mediante el parentesco, originando así la primera organización social controlada por los ancianos, la llamada **parentescría**.

Así pues, el hombre buscó diversos sistemas y tácticas que puso en marcha y, posteriormente abandonó buscando otras mejores, esto lo condujo a practicar: **LA CARIDAD, LA MUTUALIDAD, EL SEGURO PRIVADO, LA ASISTENCIA SOCIAL Y EL SEGURO SOCIAL.** (Integración a la Misión Institucional, 1991, pp.20-30)

A principios de la Edad Media la ayuda al prójimo, concretamente al necesitado y al desvalido, se materializa en el ejercicio de la **caridad**; Iglesia, obispos y

párrocos, conventos y monasterios, crean establecimientos tales como: Escuelas para enseñar, hospitales para la cura de los enfermos, casas de caridad destinadas al cuidado y educación de los huérfanos, organizaciones para la asistencia domiciliaria de los necesitados y dolientes; con la finalidad de brindar atención a algunas de las necesidades humanas.

De esta manera, la ~~caridad~~ funcionó como forma de ayuda al hombre en sus necesidades particulares, pero no cumplió su cometido, por que no es fácil que toda la gente esté dispuesta a declararse indigente o necesitada, razón por la cual resultaba difícil hacer coincidir lo que una gente estaba dispuesta a dar, a lo que la otra estuviera necesitando.

Al no dar resultado la caridad, se pensó en la ~~Mutualidad~~, para tal efecto se reunieron individuos que realizaban la misma actividad, y decidieron ayudarse mutuamente, formando un fondo común que sirviese para atender las necesidades individuales de grupo. Por ello, en ciudades de origen germano aparecen los ~~gremios~~ y gildas, consideradas asociaciones de defensa y asistencia. Las comidas en común con participación de los pobres, propias de una fraternidad; la asistencia mutua en casos de enfermedades, la solidaridad defensiva, eran sus normas típicas. La idea era buena en un principio, pero fracasó puesto que las necesidades individuales eran en mucho, mayores a los recursos que el grupo lograba reunir.

Considerando que los sistemas utilizados no satisfacían las necesidades de las personas, algunas gentes decidieron vender protección a través de ~~Seguros Privados~~, por ello, en el siglo XIV con la creación de las sociedades mercantiles, los riesgos propiamente mercantiles se van repartiendo entre los socios; la ten-

dencia era distribuir el riesgo total. El seguro marítimo es la primera forma de seguro que aparece y de él nacen las demás aplicaciones. A partir de la segunda mitad del siglo XVII se organizan, regulan y favorecen las cajas pensiones y los seguros privados. Por medio de ambas organizaciones los individuos tienen la posibilidad de poner en práctica su propia previsión, de forma directa o mediante instituciones privadas.

De esta manera, el seguro privado se generalizó tanto en el daño de las cosas, como de personas; la vida económica y social del mundo sufrió una honda transformación que se reflejó en los movimientos sociales de la llamada Revolución Industrial.

Por lo tanto, la idea de los seguros privados resultó buena, ya que se protegían riesgos específicos y todos los que se aseguraban contra un riesgo pagaban una cantidad que servía para atender al que lo sufría; sin embargo, este sistema tenía un gran defecto, aquel que no contaba con dinero suficiente para pagar su protección, no la tenía. Además, quienes vendían la protección obtenían ganancias que les enriquecían directamente, sin que estas ganancias regresaran como beneficio a la colectividad. Como los seguros privados no cumplieron con la finalidad de atender a la población necesitada, se pensó en otro sistema denominado **Asistencia Social**.

El Estado pensó que toda la población económicamente activa podría contribuir a resolver las necesidades a través de un sistema impositivo, formando un fondo común llamado Hacienda Pública y con estos fondos, entre otros, se iban a elaborar programas de Beneficio Social, que disfrutaría toda la población. La idea no prosperó como se imaginaba, fundamentalmente porque los sistemas impositivos son

pobres y por que el Estado cambiaba sus objetivos de acuerdo a los vaivenes de la política y con esto no se lograba satisfacer ni proteger adecuadamente a la población, además la población no exigía, ya que esta no percibía sus derechos.

Debido a estas dificultades y a los avances tecnológicos que propició la Revolución Industrial, se comenzó a observar que la mayor posibilidad y frecuencia de accidentes eran producidos por maquinas movidas por fuerzas físicas: las de vapor primero y más tarde las de electricidad y de motores de combustión interna, las cuales constituyeron un factor permanente de siniestros, que en el mejor de los casos causaron imposibilidad transitoria del trabajador y en otros, incapacidad permanente para la labor e incluso la muerte, en el peor de los supuestos. La observación directa de estos casos dió origen en Alemania en la segunda mitad del siglo pasado, a las primeras leyes que crean y regulan un auténtico **Seguro Social**, las cuales son promulgadas por el canciller Otto Von Bismarck (1882), quien las implantó por primera vez en el mundo en forma obligatoria de asistencia, para la fuerza humana productiva.

De esta manera, surge la primera Ley de un auténtico Seguro Social, fué la del seguro obligatorio de enfermedades, establecida el 13 de junio de 1883; la segunda, el 6 de julio de 1884, sobre seguros de accidentes de trabajo de los obreros y empleados de las empresas industriales; y otra más el 22 de junio de 1889, con el seguro obligatorio de invalidez y de vejez. Apartir de 1900, los seguros sociales se enfocan con mayor amplitud y se procede a la unificación del de accidentes, que en 1905 se extiende a tres aspectos: accidentes, enfermedad e invalidez. No obstante esta tendencia no se completa sino hasta 1911, con la promulgación del Código Federal de Seguros Sociales y la Ley de Seguros de Empleados Particulares.

Así mismo, con la Ley de Seguridad Social de 1935 de los Estados Unidos de América y su aplicación en 1939, el congreso y el presidente tomaron en cuenta primordialmente los riesgos continuos de la inseguridad a la que por lo general se enfrentan las familias estadounidenses año tras año.

Posteriormente, en 1942 se dictó en México la **Ley del Seguro Social**, con dicha ley, la población activa dividida en sectores, cotiza de acuerdo a su salario y contribuye para proteger contra ciertos riesgos a los necesitados, mediante un programa de prestaciones. (Ley del Seguro Social, 1990)

Con la promulgación de dicha Ley, México a diferencia de los demás países es el único país que instaló los siete tipos de Seguro Social al mismo tiempo, siendo los siguientes: "Seguro de riesgo de trabajo, seguro de enfermedades y maternidad, seguro de invalidez, seguro de vejez, seguro de cesantía en edad avanzada, seguro de muerte y seguro de guardería para hijos de aseguradas". (Nosotros I.M.S.S., 1990, pp.3-9)

### 1.1.2 EN MEXICO.

El primer Jefe de la Revolución Constitucionalista, Venustiano Carranza expidió el 12 de Diciembre de 1912 el Plan de Guadalupe, en cuyo Artículo Segundo se ordenaba la promulgación y vigencia de leyes, disposiciones y medidas encaminadas a satisfacer las necesidades económicas, sociales y políticas del país con las reformas que la opinión pública demandara, a efecto de establecer un régimen de igualdad entre todos los mexicanos.

Terminada la lucha revolucionaria, se dictó la Constitución de Queretaro, elevándose a rango de derecho constitucional las normas que regulan el trabajo y el ideal de Seguridad Social en el Artículo 123, pero aún antes de promulgarse la Constitución de 1917, que en su mencionado artículo 123 Fracción XXIX, previa un sistema de Seguros Sociales, en el Estado de Yucatán, se dictaba una Ley del Trabajo en 1915 en cuyo artículo 135, se ordenaba que el Gobierno fomentará una asociación mutualista, en que fueran asegurados los trabajadores contra los riesgos de **vejes y muerte**.

Para 1925, se elaboró otro proyecto de Ley Reglamentaria del Artículo 123, en que se determinaba que los patrones tenían la obligación de garantizar la atención médica y el pago de indemnizaciones por accidente y enfermedades del trabajo, los cuales, podían acontecer durante un año, depositando en la forma y lugares preñados por el Poder Ejecutivo Federal, la cantidad que éste fijaba para cubrir los riesgos. El patrón podía también asegurarlos en empresas privadas o constituidas por él mismo, previendo con ello, que cuando se determinara un seguro oficial para accidentes, enfermedades profesionales, atención médica,

etc., este estaría obligado a asegurar a todo el personal que estuviere a su servicio.

Era clara y evidente la tendencia a la creación del Seguro Social, pero todavía nos movíamos dentro del área del seguro privado.

La evolución del Seguro Social en México iba madurando la conciencia del país, y se advertía eminentemente que el seguro voluntario no lo resolvería satisfactoriamente. En 1929 fue modificada la Fracción XXIX constitucional, quedando de la siguiente manera: " **Se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá los seguros de invalides, vejes, de cesantía involuntaria del trabajo, de enfermedad, accidentes y otros fines análogos** ". (Sierra, 1988, pp.15-20)

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

1. Servicio Federal Descentralizado, a cargo de una personalidad jurídica que se denominaría Instituto de Previsión Social regido por las representaciones del Estado, patrones y trabajadores.
2. Los recursos deberían integrarse con las aportaciones del Estado, patrones y trabajadores, en la proporción establecida en la Ley.
3. Las prestaciones serían en dinero: subsidios temporales, pensiones y excepcionalmente indemnizaciones globales; y en especie: asistencia médica, far-

macéutica, dotación de aparatos ortopédicos y reeducación profesional. (Sierra, 1988, pp.22-27)

En 1934, el entonces presidente de la República, el General Lázaro Cárdenas, envió al Congreso de la Unión otro proyecto de Seguro Social que previa el cubrimiento de los riesgos de **enfermedad y maternidad, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, vejes e invalides, y desocupación involuntaria.**

También se previa la descentralización del servicio de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, en cuya administración estarían representados los patrones y los trabajadores, ya que éstos, conjuntamente con la aportación del Estado mismo cubrirían económicamente los servicios y prestaciones.

Todos estos intentos aparentemente fallidos, no se postraron del todo. Fueron afinándose, y posteriormente con los servicios del prestigiado técnico Dr. Emilio Shoenbaum (1940) en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; se crea un anteproyecto de ley, que fue estudiado por una comisión especial, creada por el Poder Ejecutivo Federal en decreto publicado en el Diario Oficial del 2 de Junio de 1941.

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

### 1.1.3 CREACION DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

El 19 de enero de 1943, fue publicada la Ley que creó al Instituto y estableció el seguro social en nuestro país. Esta Ley del Seguro Social es un hecho relevante en la historia de México, pues con ella se inició una nueva etapa de política social. La creación de un sistema encaminado a proteger eficazmente al trabajador y a su familia contra los riesgos de existencia, y a encauzar en un marco de mayor justicia las relaciones obrero-patronales, dio origen a nuevas formas e instituciones de solidaridad comunitaria en México.

La Ley prevee la disminución de los efectos, los riesgos de las enfermedades y accidentes de trabajo; las enfermedades generales y la maternidad; la invalidez, la vejez, la cesantía en edad avanzada y la muerte. Así, otorga las prestaciones en dinero o en especie a que tiene derecho el asegurado o beneficiario, dependiendo de cual de los dos regímenes, el obligatorio o el voluntario, es en el que se encuentra registrado el seguro respectivo. El Seguro de Guarderías representa también un logro para la mujer trabajadora, y cuya prestación del servicio le permite incorporarse a la población productiva del país.

En relaciones laborales, esta Ley constituyó el punto de partida para extender los beneficios de la Seguridad Social a otros núcleos económicamente productivos, hasta alcanzar en alguna medida a los grupos marginados, cuya propia condición les impedía participar en los sistemas existentes de salud.

Por ello, el Seguro Social Mexicano se estableció con carácter obligatorio, como servicio público nacional y creándosele para vincular los bienes afectos al ser-

vicio una personalidad moral: " INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL ".

De esta manera, a partir del primero de Enero de 1944, siendo entonces Presidente de la República el General Manuel Avila Camacho, es cuando el I.M.S.S. comienza a otorgar sus servicios, como una institución moderna al servicio de la clase trabajadora.

A partir de 1955, el Instituto Mexicano del Seguro Social inicia un crecimiento sostenido al parejo del crecimiento nacional, por ello, la Reforma Administrativa puesta en marcha y como finalidad prioritaria del anterior Gobierno, persigue integrar estructuras y sistemas que permitan el mejor cumplimiento de los objetivos encaminados a aprovechar al máximo las reservas humanas, materiales, técnicas y financieras con que se cuente, e impulsar la coordinación, la participación y el trabajo en equipo por política fundamental. (Nosotros I.M.S.S., 1990, p.10)

Además, la población a la que el I.M.S.S. debe brindar atención crece, por lo que se acrecenta también la necesidad de administrar mejor los recursos, no sólo materiales, técnicos y financieros, sino fundamentalmente los humanos. Por lo que el instituto requiere de personal que cada vez tenga más claros los objetivos institucionales, que en México persigue la Seguridad Social.

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

Por esto, el I.M.S.S. se considera un organismo público descentralizado, de carácter nacional, que nace a raíz del descontento general de la población trabajadora que carecía de protección ante las eventualidades y la enfermedad. La estructura de la institución está representada por los denominados órganos superiores, y la conforman por orden de importancia y bajo un esquema tripartito, la Asamblea General, autoridad suprema; después se encuentra el Honorable Consejo Técnico integrado por miembros de los tres sectores y al que se le considera representante legal y administrador del Instituto, la Comisión de Vigilancia designada por la Asamblea General y está compuesta por seis miembros; por último, el Director General es el ejecutor de los acuerdos del H. Consejo Técnico.

Así, la Seguridad Social en México es un proceso que en la actualidad debería responder a las demandas de reivindicación popular y a los objetivos revolucionarios de proporcionar salud, seguridad y bienestar a todos los mexicanos, pero en la realidad no es así, cada día se observa más que los objetivos no se cumplen realmente del todo.

## **CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION.**

### **2.1 CONCEPTO DE LA CAPACITACION.**

Para entender la importancia de la capacitación es necesario partir primeramente del concepto de educación:

#### **LA EDUCACION.**

La educación ha sido un proceso en constante desarrollo, de representar un fenómeno espontáneo como en las comunidades primitivas, se ha convertido en una manifestación de elaborados sistemas educativos en la civilización moderna. Sin embargo, su surgimiento y expansión ha respondido siempre a las necesidades particulares de cada época de la historia de la humanidad.

De esta manera, " la educación es un concepto genérico que indica la adquisición intelectual de los bienes culturales, es decir, adquisición de aspectos técnicos, científicos y humanísticos que rodean al hombre. La educación es un medio que puede generar cambios a niveles superiores de vida ". (Manual técnico de didáctica básica (MTDB), 1992, pp.9-13)

Para Dolch " la educación es un conjunto de interacciones humanas, a través de las cuales se persigue o se alcanza una mejora más o menos duradera de la conducta y actuación ajena o propia ". (Brezinka, 1990, p.29)

Por otra parte, Rudolf define la educación como una "actividad humana, en parte planificada y en parte condicionada únicamente por las circunstancias, pero

siempre consciente, que se dirige a los niños, jóvenes o a los adultos con el objetivo de proporcionarles una ayuda para la vida personal, una incorporación de la vida de grupo y una transmisión de la cultura del grupo". (McGehee y Thayer, 1976, p.43)

Asimismo, Paldao y Cirigliano (1984, p.105), definen la educación como el conjunto de influencias: el medio, la escuela, el trabajo, etc., que ejerce la sociedad en los individuos. De acuerdo con ello, los sujetos son educados durante toda su vida, es decir, " todo hombre puede aprender de la realidad y coeducarse con los demás hombres".

Para los fines de este trabajo, se define la educación como la actividad humana que permite la adquisición de conocimientos técnicos, científicos y humanísticos, en niños, jóvenes y adultos, con la finalidad de mejorar su conducta y actuación.

En este sentido, la educación para adultos designa la totalidad de los procesos organizados, gracias a los cuales las personas consideradas adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas y profesionales, y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y su participación en un desarrollo socioeconómico equilibrado.

De aquí se deduce que la tarea principal de la educación para adultos es darles acceso a la cultura en general y satisfacer la necesidad de fuerza de trabajo calificada. Lo anterior se lleva a cabo a través de algunas de las siguientes

formas que toma la educación para adultos: "El sistema escolarizado, la enseñanza abierta, la telesecundaria, la acreditación institucional de los autodidactas, la alfabetización, el desarrollo comunitario y por último, la capacitación y desarrollo en servicio". (MTDB, 1992, p.11)

Partiendo de esta última modalidad de educación y para los fines de este trabajo, a continuación se definen algunos conceptos en virtud de que resulta común encontrarse con el uso de diferentes términos como sinónimos de capacitación.

**A) ENTRENAMIENTO.**

" Significa prepararse para realizar un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor. El entrenamiento forma parte de la educación y por lo general se efectúa en periodos cortos de preparación, con actividades que van de lo sencillo a lo más complicado ". (Bass y Vaughan, 1971, p.22)

De esta manera, se definirá el entrenamiento como el esfuerzo físico y mental que se realiza a través de la enseñanza y el aprendizaje, con el fin de cualquier persona pueda desarrollar y mejorar todas las habilidades relacionadas con el desempeño de alguna labor.

**B) ADIESTRAMIENTO.**

Arias (1973, p.314) menciona, que el adiestramiento "consiste en proporcionar las destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz".

El adiestramiento tiene por objeto llegar a la ejecución casi automática de una actividad, requiriendo de muy poca reflexión intelectual y mucha habilidad práctica.

Según Siliceo (1993,p.13), " el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos ".

De esta manera, entenderemos como adiestramiento la formación de habilidades y destrezas que se deben de proporcionar y adquirir en el mismo lugar de trabajo, y como requerimiento de éste, para lograr una mejor actividad práctica.

### **C) CAPACITACION.**

" La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador ".(Siliceo,1993,p.20)

Según Balseiro (1981), " la capacitación es la instrucción que se da con el fin de convertir las aptitudes innatas del individuo en capacidades concretas para un puesto determinado ". Menciona también que la " capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Para DiVincenti (1981,p.499), " la capacitación es una actividad legítima para alcanzar los objetivos de la organización". En tanto para Reyes Ponce, " la ca-

capacitación supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requirirá para llevar su puesto futuro con eficiencia". (Castro, 1988, p. 182)

De esta manera, " la capacitación esta dirigida a la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, en donde la enseñanza es sistemática, basada en métodos pedagógicos y didácticos; maneja medios audiovisuales y genera participación al incluir en su programas de trabajo, tareas de tipo creativo, en donde se determina un tema específico de acuerdo a los objetivos determinados por las necesidades de la empresa, y en base a ello diseña una serie de tácticas para producir el comportamiento deseado ". (Craig y Bittel, 1971, p. 25)

En virtud de lo anterior, Siliceo (1993, p. 13) menciona que " la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante ".

De esta manera, se define la capacitación como un proceso educativo a corto plazo, el cual debe utilizar un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular. Así mismo, se puede mencionar que la capacitación, a diferencia del adiestramiento tiene un significado más amplio, ya que este último, sólo contempla la formación de habilidades y destrezas para cualquier actividad práctica o física, las cuales son proporcionadas o adquiridas en el trabajo. Además, la capacitación tiene como propósito fundamental contribuir al máximo progreso de los individuos, para mantenerlos al día en cuanto a nueva información, capacidades y conocimientos técnicos, que les permitan realizar mejor las labores de

sus puestos actuales y además, ayudarlos a prepararse para futuras oportunidades, esto es el que puedan desempeñar un puesto diferente del que ocupan.

## **2.2 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN EL MUNDO.**

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de capacitación se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Generalmente se piensa que el hombre empezó a adquirir conocimientos en el principio de la época de piedra; pero por razones lógicas, debido al advenimiento de la Revolución Industrial, se ha escogido la fecha de 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase.

De aquí que se desarrollara un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada en cierta actividad, pasaba sus conocimientos y habilidades a un aprendiz, que después de un largo período de estudios, se convertía en instructor. Las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje datan del año 2100 A.C. cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi.

El sistema de aprendizaje no estaba sólo restringido a oficios artesanales, constituía también el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación. En los templos antiguos se enseñaban religión y frecuentemente arte. Los ejércitos tomaban la responsabilidad de enseñar a los soldados, las escuelas privadas enseñaban a los hijos de los ricos y de los gobernantes; y la clase industrial desarrolló un intrincado sistema de aprendizaje que conforme pasó el tiempo se convirtió en un sistema social en las empresas.

Este tipo de entrenamiento fue mejorando hasta llegar a los siglos XII y XV en que se constituyeron gremios, que eran asociaciones de trabajadores de un mismo oficio unidos por metas e intereses comunes. Los gremios estaban compuestos por

tres clases de trabajadores, existía un maestro que era propietario de la herramienta ; de la materia prima, así mismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los oficiales, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento. Por otra parte estaban los aprendices, quienes aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara.

Los oficiales y aprendices tenían como objetivo llegar a convertirse en maestros y establecer sus propios talleres. La aparición de nuevos talleres hizo que se formarían trabajadores especializados en labores cada vez más específicas, provocando el acelerado progreso de los gremios ya que existía una gran demanda de sus productos, lo que a su vez originó también demanda de mano de obra, estableciéndose por primera vez el salario como forma de pago al trabajo.

Lo anterior dió como resultado "la desaparición de la economía cerrada del modo de producción feudalista y el surgimiento de los trabajadores asalariados, que son la base del modo de producción capitalista". (Arias, 1973, p.14)

En la Primera Guerra Mundial, se presentó un problema: las empresas tenían la necesidad urgente de multiplicar su personal, pero como era imposible encontrar tantos trabajadores, había que entrenarlos, por lo que se decidió que el entrenamiento se realizaría en los propios centros de trabajo y que los instructores serían los mismos supervisores de las compañías.

La utilidad de la capacitación se puso de manifiesto cuando en Estados Unidos, a raíz de la Primera Guerra Mundial, se entrenó a muchos trabajadores en labores militares en un corto tiempo, por medio del método Herbartian, cuyos pasos eran:

mostrar, decir, hacer y comprobar. Este sistema sentó las bases para lo que había de ser veinte años más tarde, el entrenamiento dentro de la industria. (Siliceo, 1993, p.14)

Durante la Segunda Guerra Mundial se notó una vez más la importancia de la capacitación, al preparar a los civiles para las tareas militares. De hecho, los administradores cayeron en la cuenta de que sin la habilidad de entrenar, los supervisores serían incapaces de cooperar adecuadamente a la producción militar.

Habiendo pasado los momentos críticos de las Guerras, se observaron los alcances de la capacitación y ésta fue cobrando auge, formándose instituciones con programas de entrenamiento sobre instrucción en los centros de trabajo. Dentro de las cuales se puede mencionar el Programa de Entrenamiento para Instrucción en el Trabajo, conocido como Job Instruction Training (JIT), establecido en Estados Unidos de América en 1940. El programa estaba orientado a capacitar supervisores de primera y segunda línea, cuya necesidad de habilidad entrenadora era muy importante para la expansión de la industria.

Para 1945 se formó la Asociación Americana de Directores de Entrenamiento (ASTD), la cual para dar a conocer sus objetivos creó la publicación del Training and Development Journal (Periódico de Capacitación y Desarrollo), originalmente llamado Journal of Industrial Training (Periódico de Entrenamiento Industrial), luego Journal of the ASTD (Periódico de Directores de Entrenamiento), hasta llegar a 1966, a tener su título actual. (Roberts y Lester, 1991, pp.29-31)

El ASTD realiza cursos de una y dos semanas, en los que enfoca la dirección de las actividades de capacitación. El alcance de las responsabilidades de esta so-

ciudad creció, forzándola a cambiar su nombre, es ahora la Asociación Americana de Entrenamiento y Desarrollo, por lo que en la actualidad sigue conservando sus mismas siglas.

De esta manera, comenzó a entenderse que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En resumen, el acelerado crecimiento de las empresas resultado de la Revolución Industrial, originó la formalización de la capacitación debido a la gran demanda de trabajadores calificados para satisfacer los requerimientos que originaban el avance de la tecnología y la gran expansión de las empresas.

### **2.3 ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.**

El proceso inicial de capacitacion en Mexico, se remonta a la época de la colonia. En esta época la forma de impartir conocimientos y habilidades era, de una manera directa, en donde las personas con mayor experiencia en un taller o fabrica, iniciaban a los aprendices en el proceso de enseñanza-aprendizaje, siguiendo el metodo de observación y práctica en determinada labor.

Por ello, los cambios en el aspecto laboral fueron necesarios, debido al constante desarrollo de los recursos humanos con un procedimiento para combatir el desempleo, la demanda de personal mejor preparado técnica y administrativamente, la descentralización de los servicios institucionales, el establecimiento de jornadas de trabajo más reducidas y el surgimiento de nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, que son algunos de los factores que se han conjuntado para producir cambios importantes en la concepción de la capacitación en nuestro país. (Calderon, 1982, p.56)

De esta manera, para 1970 con la aparición de la Ley Federal del Trabajo se suprime el contrato de aprendizaje, estableciendose en cambio en la Fracción XV del Artículo 132, " la obligación por parte de los patrones de organizar periódicamente cursos de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo de los Estados y Distrito Federal ", sin embargo, esta obligación salvo algunas excepciones no se cumplía, fundamentalmente por la falta de un sistema que señalara los pasos o procedimientos que deberían realizarse para que se cumpliera.

Posteriormente con las reformas y adiciones a la Constitución General de la República del 9 de enero de 1978, fue considerada la capacitación y el adiestramiento un derecho del trabajador y fueron elevadas a rango constitucional; por lo que se reformó y adicionó el apartado "A" del Artículo 123, contemplándose en la Fracción XIII, la obligación por parte de las empresas de proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento, de acuerdo con los sistemas, métodos y procedimientos que se establezcan en la Ley Reglamentaria y federalizándose la aplicación de la ley en esta materia de acuerdo con lo establecido en la Fracción XXXI, publicándose en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978 y entrando en vigor el día siguiente.

Asimismo, las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo del 28 de abril de 1978, a efecto de hacer congruente la nueva garantía que establecía la constitución en favor de los trabajadores, se hizo necesario que en la Ley Reglamentaria se establecieran los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberían de cumplir con su obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por tal motivo, el 28 de abril de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, destacándose el contenido del nuevo Capítulo III Bis; éste contiene los pasos que deberían dar los patrones para el cumplimiento de esta obligación, dando inicio al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, y al organismo encargado de la vigilancia, organización y supervisión del mismo, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA). (Manual de capacitación para extensionistas industriales (MCEI), 1989, pp.13-19)

Para el 30 de diciembre de 1983, con las Reformas a la Ley Federal del Trabajo,

el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento deja de estar a cargo de la UCECA, centralizando dichas funciones a favor de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, desapareciendo así la UCECA como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y surge dentro de la reglamentación interna de esta última, la Dirección General de Capacitación y Productividad. Está fué creada con el propósito de normar, promover, apoyar y supervisar la capacitación y el adiestramiento de la mano de obra con que se cuenta en los distintos centros de trabajo de la planta productiva de bienes y servicios, por lo que el Gobierno Federal optó por la creación de un Sistema de Formación en el Trabajo: El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento (SNCA).

Al modificarse la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, el Ejecutivo Federal describió las cualidades básicas del SNCA: " El sistema se ha pensado que debe quedar abierto a las influencias del medio; ser eminentemente participativo y estar dotado de flexibilidad, a fin de que pueda adaptarse por sí y oportunamente a los cambios sociales, sin necesidad de variar su estructura ".(MCEI,1989,p.19)

De lo anterior, se observa que las características esenciales del SNCA son: " Ser participativo, ya que permite que las acciones de capacitación y adiestramiento se lleven a cabo de común acuerdo entre patrones, sindicatos o trabajadores; y ser flexible, en razón de que la capacitación y el adiestramiento a impartir a los trabajadores es en base a las necesidades de éstos y de las empresas, impartida con recursos propios de los centros de trabajo, por medio de agentes externos o mediante la adhesión a programas generales ".(MCEI,1989,p.20)

De acuerdo con dichas características, se busca que mediante la capacitación la gente realice sus labores y se hagan cargo de otras al presentarse la ocasión. Ya que, las experiencias que una persona tenga en relación con su trabajo, dan forma a su conducta en el mismo. Por ello, el propósito de la capacitación es guiar esas experiencias de tal modo que los cambios en la conducta de la persona, en sus habilidades y en sus actitudes la hagan más interesada en su trabajo, más leal a la organización y más productiva. Por lo tanto, la capacitación busca controlar el aprendizaje, ya que un nuevo aprendizaje puede llevar a una nueva conducta.

De ahí, que el efecto buscado por la capacitación sea el del aprendizaje, por lo tanto para lograr el éxito en la misma es necesario conocer y aplicar algunos principios fundamentales que rigen el funcionamiento del **proceso de aprendizaje** y los cuales son:

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

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

- a) Imitación de modelos de capacitación y adiestramiento desarrollados en el extranjero.
- b) Falta de reconocimiento por parte del departamento de recursos humanos, en los aspectos referentes a capacitación.
- c) Raquiticos y nulos esfuerzos por parte de las organizaciones para capacitar o adiestrar al personal de manera seria y sistemática.
- d) Falta de reconocimiento del área de capacitación y adiestramiento en las agrupaciones.
- e) Falta de profesionales preparados para impartir la capacitación y el adiestramiento.
- f) Falta de oportunidad, de promoción del personal previamente capacitado, lo que ocasiona frustración y enojo.
- g) Deficiente promoción de actividades y programas de capacitación que ocasionan una reacción negativa del personal afectado.
- h) Centralización de la capacitación hacia el área directiva. Y,
- i) Falta de instructores con conocimientos de las áreas específicas que requieren capacitación. (Manual de capacitación y desarrollo de personal (MCDP), 1992, pp.13-16)

De los problemas antes enunciados, los más comunes dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social, son los siguientes:

- a) Deficiente promoción y divulgación de las actividades de capacitación.

- b) Centralización de cursos hacia el área médica. Y,
- c) Falta de instructores con conocimientos en áreas específicas. (Arias, 1973, pp.25-27)

Debido a estas dificultades el trabajador del I.M.S.S., no encuentra como recompensa de su trabajo, su propia satisfacción, con lo cual se ha dado inicio a un proceso de apatía y poco interés al colaborar; trayendo como consecuencia una deficiente productividad en el desarrollo de sus funciones.

Es por ello, que conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no sólo para lograr mayor eficiencia en la organización, sino también para el logro de una mayor autosatisfacción de los trabajadores, ya que lo que es benéfico para éstos, lo es también a largo plazo para la organización.

Como se puede observar, este breve seguimiento que se ha dado sobre el desarrollo de la capacitación, muestra la importancia que ésta va adquiriendo en el transcurso del tiempo, más sin embargo, esta evolución lleva consigo un aspecto importante que es su legalización, ya que sus beneficios son múltiples, siendo los más importantes: La seguridad tanto para el trabajo en sí, como para el trabajador al tener una capacitación, con la cual pueda ejecutar adecuadamente su trabajo. Por ello, en el apartado siguiente se enuncian algunos artículos al respecto.

## 2.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

Una de las causas que han influido en el empleo de la capacitación dentro de las empresas ha sido la legislación de esta actividad, por lo cual se considera importante señalar el sustento jurídico de la misma.

El capacitar no es una actividad nueva en México, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia. En 1870, en el Código Civil se incluye un capítulo destinado al aprendizaje, y no es sino hasta el año de 1931 que la Ley Federal del trabajo destinó su Título Tercero al Contrato de Aprendizaje establecido en su Artículo 132, Fracción XVI en donde se establece la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

El Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho a la capacitación el 28 de Abril de 1978, llevando a cabo una reforma a la Constitución en su Artículo 123, Apartado " A ", Fracción XIII. En la actualidad el marco legal que sustenta la capacitación en nuestro país, está contenido en:

a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En el artículo 123, Apartado " A ", Fracción XIII, se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Y que a la letra dice:

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

(Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1992)

Al ser modificado este Artículo Constitucional, la Ley Federal del Trabajo se reformó para incluir en ella la adición correspondiente; quedando reglamentado en el artículo 132, Apartado 15, del Título IV de la Ley Federal del Trabajo como a continuación se indica:

" **Proporciones capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este título** ". (Ley del Seguro Social, 1990)

#### **CAPÍTULO III BIS: DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.**

**ARTÍCULO 133-A.** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato, o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

**ARTÍCULO 133-B.** Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

**ARTÍCULO 133-C.** Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacita-

ción o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

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

**ARTICULO 153-F.** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

**ARTICULO 153-E.** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación

o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,  
III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

**ARTICULO 153-M.** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

**ARTICULO 153-N.** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

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

**ARTICULO 153-V.** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

En el Diario Oficial del 5 de Enero de 1978, se publicó el reglamento de **UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO** ( U.C.E.C.A. ), con los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores;
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales; y,
- V. Varias más que fijen las leyes, como son:
  - a) Tramitar las solicitudes de registro de agentes de capacitación;
  - b) Funcionamiento de Comisiones Mixtas; y,
  - c) Registro de planes y programas. (Bailon, 1990, pp.75-85)

Lo anterior, fue debidamente aceptado por las autoridades institucionales y gremiales del Instituto Mexicano del Seguro Social, considerándose en el **CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**, en las siguientes cláusulas del Capítulo XV, referentes a la capacitación y adiestramiento: (Contrato colectivo de trabajo, 1992-1993)

**CLAUSULA 114.- ASPECTO EDUCATIVO Y CULTURAL.**

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

**REGLAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

**ARTICULO 1.**

En cumplimiento a la fracción XIII del apartado " A " del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la fracción XV del Artículo 132 y el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, el Instituto Mexicano del Seguro Social, se obliga a organizar permanentemente cursos de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Consecuentemente, todas las dependencias del instituto, en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento, se sujetarán invariablemente a lo dispuesto en el presente reglamento.

### **ARTICULO 3.**

Para los efectos de este reglamento y en los términos de las Cláusulas 114, 115 y 117 del Contrato Colectivo de Trabajo en vigor, se consideran cuatro tipos de capacitación:

- a) **Capacitación a personal de nuevo ingreso**, que comprende la enseñanza sobre los conceptos generales de la doctrina, organización y funcionamiento del Instituto y el Sindicato, ordenamientos legales que rigen sus relaciones, así como los conocimientos básicos de la operación de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientadas.
- b) **Capacitación y adiestramiento en el trabajo**, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tienen encomendadas el personal a capacitar.
- c) **Capacitación y adiestramiento promocional a plazas escalafonarias**, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar; y,
- d) **Capacitación y adiestramiento por cambio de rama.**

### **ARTICULO 4.**

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento, comprenderán las

siguientes materias:

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

II. **MATERIAS TÉCNICAS, PROFESIONALES O DE ADIESTRAMIENTO ESPECÍFICO.**- Para mejorar la productividad en el desempeño de sus actividades contractuales, conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, procedimientos, métodos y sistemas de trabajo, así como prevenir riesgos de trabajo; y,

III. **MATERIAS DE RELACIONES HUMANAS.**- Comprendiendo conocimientos básicos sobre ética, psicología social, relaciones públicas y comunicación.

Las actitudes de los trabajadores para lograr óptima comprensión en el trato de los derechohabientes y con sus compañeros en el ambiente de trabajo, circulándolos a la doctrina y fines de la seguridad social.

#### **ARTICULO 7.**

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

#### **ARTICULO 8.**

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

#### **ARTICULO 9.**

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

#### **CAPITULO IV. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.**

- a) Recibir la capacitación o adiestramiento que le permita evaluar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el Instituto y el Sindicato.
- b) Recibir la Constancia de aprobación correspondiente.
- c) El trabajador que haya obtenido constancia de aprobación tendrá derecho a solicitar y recibir del área correspondiente los manuales e instructivos para actualizarse.
- d) Cuando el trabajador considere tener los conocimientos suficientes para el

desempeño de su puesto y del inmediato superior deberá acreditar documental-mente dicha capacidad, presentarse y aprobar el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

#### **ARTICULO 24.**

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

Al formar parte de la capacitación y adiestramiento los objetivos de la Seguridad Social, no pueden ser ajenos a su impartición, por tal, se reglamentan en el Artículo 234, Fracción VI de la **LEY DEL SEGURO SOCIAL**, que a continuación se enuncia:

#### **ARTICULO 234.- PROGRAMAS PARA PROPORCIONAR LAS FUNDACIONES SOCIALES.**

**FRACCION VI. " Cursos de adiestramiento técnico y de capacitación para el trabajo a fin de lograr la superación del nivel de ingresos de los trabajadores ".** (Ley del Seguro Social, 1990, pp.231-234)

## **LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL:**

La Ley Orgánica de Administración Pública Federal, señala en su Artículo 40 la responsabilidad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, de promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

Por otra parte, el momento actual que vive el país, enfrentándose a nuevos retos, como el Tratado de libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, y la necesidad de cumplir con las exigencias laborales cada vez más evidentes, han hecho que se elaboren Programas y Acuerdos Nacionales, con el fin de elevar la productividad de las empresas mexicanas, considerando a la capacitación como el medio principal para alcanzar dicho fin.

El 27 de Mayo de 1990, en la renovación del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico ( PECE ), los empresarios y los sindicatos obreros asumieron un compromiso por el que suscribieron un " **ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD** ", mismo que debería contemplar para elevar la productividad a nivel de rama y de empresa.

Al respecto la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, publicó el 20 de Junio de 1991, en el Diario Oficial de la Federación el " **PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994** ". Este programa manifiesta que para disminuir la brecha de productividad entre México y el resto del mundo, se debe empezar por la educación, reiterando que esta es la base de la capacitación.

## CAPITULO III. EL PROCESO DE LA CAPACITACION.

### 3.1 EL PROCESO DE CAPACITACION.

Toda organización tiene en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o de las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de capacitación como una de las áreas de responsabilidad para lograr la optimización del elemento humano.

Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto sólo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso la capacitación es el auxiliar más valioso. Sin embargo, para que esté logre su eficacia debe ser sistemática y realizada en tiempo y circunstancias adecuadas.

Es por esto, que a continuación se describen de manera general aquellas etapas que deben seguirse para obtener el éxito en el Proceso de Capacitación, las cuales brevemente enunciadas son:

1. Investigación para determinar las necesidades reales de capacitación.

1. Una vez señaladas las necesidades, se deben elaborar los programas de capacitación.
3. Fijar los objetivos que se deben lograr.
4. Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en todas aquellas actividades encaminadas a la capacitación. Para los fines de este trabajo, no es posible incluir en esta etapa una relación completa de temas, materias o áreas que deban impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes. Por tal motivo, en esta etapa del proceso de capacitación, únicamente se describirán las generalidades del proceso enseñanza-aprendizaje.
5. Señalar los métodos de instrucción, así como, el papel del instructor dentro del proceso de capacitación.
6. Evaluación de la capacitación. Y,
7. Seguimiento o continuación de la capacitación. (Siliceo, 1993, p.53)

### 3.2 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rutinaria; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

Debido a esto, es necesario señalar que dentro de cualquier organización la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es la primera etapa del proceso de capacitación, ya que está identifica una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Así pues, antes de lanzar programas de capacitación, se requiere conocer cuáles son las necesidades reales, actuales y futuras. En este contexto, resulta más comprensivo realizar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

- 1) Ahorra tiempo y dinero.
- 2) Permite que las actividades del proceso de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- 3) Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de capacitación que la empresa requiera.
- 4) Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- 5) Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- 6) Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consoli-

dación de los recursos humanos y de la organización.

- 7) Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc. (Mendoza, 1986, p.3)

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

Cuando los objetivos no se alcanzan, esto indica que ciertos aspectos no están funcionando adecuadamente. Algunos de los problemas más frecuentes son:

- a) Costos elevados,
- b) Desperdicios excesivos,
- c) producción insuficiente,
- d) falta de cooperación,
- e) dificultades en la comunicación, y/o
- f) accidentes (en el personal, equipo, material, etc).

Las causas de tales problemas pueden ser personales o de la organización. Cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales, conocimientos, destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de capacitación. (Arista, 1991, pp.4-10)

Por ello, el propósito de la determinación de necesidades de capacitación es conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras. Básicamente, es necesario contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿ Quien necesita capacitación ?
- b) ¿ En que necesita capacitación ?

Obtener buenas respuestas a estas preguntas es una de las tareas más difíciles e importantes para el proceso de capacitación. Además, esta etapa le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso.

### **3.2.1 TIPOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

Uno de los aspectos más importantes dentro de la capacitación y el adiestramiento, es el referente a la detección de necesidades como punto inicial para la integración de programas, los cuales, permiten cumplir y satisfacer las necesidades actuales y reales de cualquier empresa o institución.

La identificación de las necesidades es una acción indispensable, es el punto de arranque en toda acción sistemática de capacitación; sin ella es difícil establecer planes y programas, así como contar con criterios confiables de evaluación. Muchos profesionales experimentados en el área afirman, que si no hay un previo y cuidadoso diagnóstico de necesidades, las acciones que se realicen no podrán contar con posibilidades de éxito.

De esta manera, para realizar de manera sistemática la DNC, es conveniente partir del hecho de que existen dos tipos de necesidades de capacitación, las cuáles son:

#### **A) NECESIDADES MANIFIESTAS:**

Las necesidades manifiestas, son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista. Estas necesidades por ser evidentes, no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas; se pueden presentar en trabajadores de nuevo ingreso, en aquellos que acaban de ser promovidos y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operativos.

Las necesidades manifiestas por ser claras, son establecidas con base en el sentido común y no requieren para ser detectadas, de la utilización de técnicas como cuestionarios, pruebas y entrevistas.

Estas necesidades se localizan en primer lugar, analizando la mano de obra de una categoría que comprende: Número de empleados, obreros existentes, obreros requeridos para cada categoría, número de empleados por jubilarse, ascensos a corto y largo plazo; asignaciones a puestos similares, porcentaje de ausencias, aumento de personal a largo plazo por ampliación y modificaciones en la estructura del personal que originarán movimientos futuros (cambios de puesto). En todos estos casos, existen problemas que pueden ser resueltos satisfactoriamente por medio de la capacitación y que se refieren a dos tipos de trabajadores: 1) los que se incorporan a un nuevo puesto, es decir, los que no tienen antecedentes laborales dentro de la empresa; y 2) los que se incorporan a otro puesto, es decir, con antecedentes de otro puesto inferior o con tareas similares.

Si los programas existentes dentro de la empresa, han logrado los objetivos propuestos y satisfacen los requerimientos del puesto, es conveniente aplicarlos nuevamente. Si no existen programas de capacitación, es necesario determinar con

exactitud las actividades que se desarrollan en el puesto, los equipos y herramientas que se manejan y las condiciones en las que se desarrollan las actividades; para tener antecedentes y comenzar a elaborar dichos programas de capacitación. (Arista, 1991, p. 15)

#### **B) NECESIDADES ENCUBIERTAS:**

Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, para detectarlas se debe hacer un cuidadoso análisis, por medio de una investigación sistemática y exhaustiva.

Cuando las necesidades de capacitación no son tan obvias, es necesario buscar evidencias generales y síntomas de los problemas. Para este tipo de necesidades se recomienda una investigación profunda y desde luego, mucho más difícil. Para el caso, se deben:

- a) Buscar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la organización.
- b) Buscar las causas de tales problemas, así como las soluciones más rápidas, económicas y eficaces.
- c) Aplicación de instrumentos. Localizar las áreas específicas en que se requiere capacitación, por medio de una o varias técnicas como son cuestionarios, entrevistas, etc.
- d) Recolección e interpretación de datos.
- e) Diagnóstico de necesidades de capacitación y diseño de instrumentos. (Mendoza, 1986, pp. 37-38)

La obtención de los datos indicados en la lista anterior, conduce a un estudio de la organización y de la empresa. Cuando se han localizado las áreas críticas que impiden que la organización logre su cometido, se recomienda ordenarlas según su importancia y agruparlas bajo determinados criterios. Una vez hecho esto, se procede a buscar las causas de los problemas detectados y a pensar en las soluciones más viables y económicas.

Las preguntas claves son: ¿ Cuáles son los objetivos mediatos e inmediatos de la organización ?, ¿ Cuáles son los problemas más abrumadores y de más importancia inmediata ? y ¿ Qué se ha pensado para resolverlos ?. Una vez conocido todo esto se decide la mejor solución para cada problema. La capacitación es la solución indicada cuando las situaciones críticas se deben al personal y lo que se requiere es que éste aprenda nuevas habilidades, modifique ciertas conductas o hábitos; adquiera conocimientos adicionales o modifique sus actitudes.

Cuando se han decidido las áreas críticas en las que se requiere capacitación, y se cuenta con la evidencia general de ello, se decide la prioridad a seguir, eligiendo un área concreta, un departamento o un puesto.

El paso siguiente consiste en obtener la descripción precisa y detallada de las actividades en que se requiere capacitación. Para realizar esto, pueden aplicarse varias técnicas, las cuáles deben ajustarse a cada caso específico y sólo su correcto uso puede garantizar resultados satisfactorios.

### 3.2.2 TÉCNICAS PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ESCUELENTAS.

Se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. Las técnicas de la DNC, implican los dos elementos de la definición.

Para evitar confusiones, conviene distinguir las fuentes de información escrita, de las técnicas. Dentro de las primeras encontramos archivos, estadísticas, reportes, etc., que son elaborados con un propósito determinado, ajeno a la DNC y que pueden arrojar ciertos datos de valor. Las segundas tienen como única finalidad, en este caso, recabar las necesidades de capacitación como son: tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características así como justificación. Y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos. De esto se deriva forzosamente una clara diferenciación entre técnicas para DNC y fuentes existentes de información.

De esta manera, las fuentes de información constituyen señales básicas respecto a las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

Las técnicas para DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente por ejemplo: ¿En qué tareas presentan deficiencias sus subordinados originadas por la falta de conocimientos, habilidades y aptitudes, y qué problemas operativos manifiestan?, hasta un complejo diseño de investigación. (Mendoza, 1986, p. 69)

Los criterios esenciales que califican una técnica para DNC están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación, así, se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad. La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad, da la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión.

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

#### **A) ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.**

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

La ventaja que proporciona toda esta información al encargado de capacitación y adiestramiento es contar con un marco de referencia del tipo de problema que hay que resolver al observar los documentos relacionados con el trabajador, así mismo no perder de vista el objetivo de la institución. (Arista, 1991, p.13)

## **B) ENCUESTA:**

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

Las encuestas sirven también para tener información de las necesidades de capacitación o adiestramiento, en los diferentes niveles que así lo requieran.

### **VENTAJAS:**

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

### **LIMITACIONES:**

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

## **C) ENTREVISTA:**

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

- 1) **ENTREVISTA DIRIGIDA:** Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas de las que se espera una respuesta prefabricada. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.
  
- 2) **ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA:** El entrevistador determina precisamente sólo aquellos aspectos sobre los que se desea tener información sobre la entrevista, incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.
  
- 3) **ENTREVISTA LIBRE:** El entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, y deja que el entrevistado hable libremente, y únicamente se cuida que no divague.

#### **VENTAJAS:**

- a) La entrevista dirigida, permite seleccionar el tema a tratar y el fin específico de la entrevista.
- b) La entrevista semidirigida, permite que la información que se recabe sea más confiable.
- c) La entrevista libre, permite la forma espontánea de expresar opiniones de diversas índoles.

#### **LIMITACIONES:**

- a) Toma demasiado tiempo.
- b) Los resultados pueden ser difíciles de cuantificar.
- c) Pueden ocasionar que el entrevistado se sienta juzgado.
- d) Es de un costo elevado por su aplicación. (Mendoza, 1986, pp.73-74)

#### **D) INVENTARIOS:**

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

El inventario contiene una columna para el personal y otra para las habilidades, operaciones, tareas, etc. Es resultado generalmente por el entrevistado, quien está en una posición muy favorable para hacer apreciaciones acerca de sus funciones.

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

#### **VENTAJAS:**

- a) Se alcanza un número mayor de personas en menos tiempo.
- b) Dan oportunidad de expresarse libremente.
- c) Proporcionan datos que pueden ser fácilmente analizados.

#### **LIMITACIONES:**

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

#### **E) JUNTAS DE TRABAJO:**

Consiste en un intercambio formal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo pequeño y en donde la conducción la lleva un jefe o un instructor.

Esta técnica pretende que se participe activamente, mediante preguntas y sugerencias. El tema debe ser cuestionable y factible de ser analizado desde diversos enfoques o interpretaciones. Los participantes no deben pasar de 12 ó 13, y el tiempo de duración de cada sesión es recomendable que sea de 45 a 60 minutos, se elabora una minuta de cada junta, la cual sirve como base para la toma de decisiones. (Guerrero, 1990, p.25)

#### **7) LISTA DE VERIFICACION:**

En el puesto o una parte del mismo, el proceso, el área de responsabilidad o la actividad seleccionada, se descomponen en una lista detallada de sus partes o fases, ordenada en una secuencia lógica. El listado se presenta colocando un aspecto por línea con una raya o paréntesis a la derecha de cada una. Se pide a quienes llenen las listas de verificación que marquen con una X los aspectos en los que se sienten incompetentes o en los que les gustaría tener más conocimientos, habilidades, etcetera.

También, es posible pedirles que cancelen todos los aspectos en los que se sienten satisfechos o con un dominio suficiente, para que después numeren los aspectos restantes empezando por el más problemático.

Se recomienda incluir una parte final para indicaciones, en las que deben anotar

Los factores más importantes por las que se marcaron uno o varios aspectos.

#### **G) CUESTIONARIO:**

Es una de las técnicas más rápidas y económicas para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento. Resulta práctico y económico si se desea investigar un área en la que muchas personas ocupan el mismo puesto. Un cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces que se desee y en diferentes momentos. Existen dos tipos de cuestionarios:

- a) Los **cuestionarios de preguntas abiertas**. Las cuales están estructuradas a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos. Cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, las respuestas adoptan formas variadas y a veces marginales a la pregunta. El análisis de las respuestas resulta, por la razón anterior, complicado.
  
- b) Los **cuestionarios de preguntas cerradas**, están formulados en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuesta breve o que ameriten la selección de una de varias posibilidades de opción múltiple, es decir, falso-verdadero. Estas preguntas se presentan a un rápido análisis, aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse. (Mendoza, 1986, pp.81-85)

Los cuestionarios se utilizan para obtener apreciaciones del nivel general e individual de conocimientos y ejecuciones, así como para advertir las necesidades existentes. Además, se emplean para cualquier nivel directivo, asesor y operativo. Los cuestionarios sirven para obtener información sobre:

- a) Los elementos directivos de la empresa acerca de las necesidades de capacitación de su subordinado.
- b) Cualquier persona sea obrero, supervisor, jefe de línea, etc.; en lo que respecta en su propio nivel de conocimientos, ejecuciones y sus necesidades.
- c) Los subordinados acerca de las necesidades de capacitación de sus superiores.

Procedimiento para la elaboración de cuestionarios:

- a) Precisar el puesto del que se desea obtener información.
- b) Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario: supervisores, obreros, jefe de taller, etcetera.
- c) Listar las actividades, procesos, etc., que desea investigar.
- d) Precisar la información que más le interesá, de cada uno de los aspectos anteriores.
- e) Redactar las preguntas necesarias acerca de cada elemento.
- f) Indicar la forma en que se espera sean contestadas las preguntas.
- g) Redactar las instrucciones.

La aplicación de cuestionarios puede ser individual o colectiva, pero la segunda forma es más recomendable. Una vez aplicados, se procede a concentrar resultados, los cuales conviene agruparlos, por áreas o aspectos. Para el cuestionario se tendría: planteamiento, fluidez de trabajo, métodos, etcétera.

Es recomendable elaborar las preguntas en función de actividades y no sólo referidas a conocimientos de una parte del puesto.

### 3.3 ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Los Recursos Humanos son uno de los factores preponderantes con que toda organización cuenta para cumplir con sus objetivos. Es por ésto, que al hablar de recursos humanos, debemos de entender el conjunto de grupos dedicados a una actividad similar que integran un sistema y que en estrecho contacto realizan labores, ya sea para el bien común o para auspiciar nuevos procesos socio-económicos y culturales que determinen una mayor productividad.

Dentro de cualquier organización, ya sea esta de carácter gubernamental o empresa privada, la utilización de los Recursos Humanos, es factor al que debe dársele una gran atención. En el caso particular de México, este aspecto cobra primacía, debido a lo limitado de nuestros propios recursos, pues no debemos olvidar que nuestro país aún se encuentra englobado dentro de los países que están en vías de desarrollo.

Es por este motivo, que la capacitación se ha considerado como una necesidad, que nos va a permitir lograr un mejoramiento substancial en las actividades y actitudes de los grupos humanos. De esta manera, la capacitación sera la herramienta más importante para que en futuros próximos, se puedan evaluar de una manera justa y equilibrada, las actividades de cada uno de los componentes que integran los grupos de trabajo.

Por ello, los programas de capacitación deben orientarse y proyectarse a las actividades que el empleado y trabajador realizan, para lo cual, se deben conocer y determinar las necesidades de capacitación, las cuales, proporcionan las características primordiales para la elaboración de dichos programas.

De esta manera, al elaborar los programas de capacitación hay que tomar en cuenta el área del trabajo que allí se realiza, ya sea esta administrativa, técnica, docente, etcétera, ya que, para cada área habrá que elaborar planes específicos.

Es necesario elaborar programas a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las necesidades que surjan del estudio de las evoluciones del personal o de los problemas de producción que a diario se presentan. En la elaboración de un programa de capacitación, el paso inicial es la redacción de objetivos que constituyen la base de las actividades a desarrollar posteriormente. Los objetivos definen la guía de acción a desarrollar, por ello, a continuación se dará de manera resumida lo que debe contener un programa de capacitación:

1) Objetivos:

Los objetivos son el fin que se quiere lograr y constituyen los resultados finales. Lograrlos implica que lo que se ha venido haciendo, va de acuerdo con lo que se ha previsto tiempo atrás o con lo que se ha proyectado desde antes para ser obtenido en el momento actual.

2) A quién va dirigido:

En este punto es necesario establecer a que nivel o grupo de trabajadores va dirigido el plan. Por ejemplo, dirigido al personal administrativo, al personal de nivel ejecutivo, etcétera.

3) El contenido:

Es necesario especificar en cada programa que actividades de capacitación o materias lo componen, ya que las personas aprenden mejor cuando el material

se presenta en forma ordenada, así como cuando hay una secuencia continua y lógica en el proceso de instrucción. De acuerdo con ello, es importante considerar la secuencia de presentación del material y que la profundidad del material este de acuerdo con la capacidad de los estudiantes; así como el tiempo y el aspecto de la presentación para obtener el resultado máximo.

4) Quién lo va a impartir:

Es decir, con que material humano se cuenta para dar la capacitación, esto es, puede ser un instructor o varios.

5) Cuando y donde:

Para evitar deserciones y problemas de producción, será imprescindible determinar con exactitud las fechas de inicio y término del plan.

6) Métodos:

Es conveniente precisar los métodos que se van a ser utilizados: cursos, seminarios, conferencias, asesorías, viajes al extranjero, etc., es decir, se deben de determinar aquellos métodos que estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen.

7) Evaluación:

Habrà que instrumentar un plan de evaluación para conocer si con la capacitación impartida, se logró alcanzar el objetivo planeado. La aplicación de esta evaluación no debe esperar hasta la finalización del programa de capacitación, sino que debe ser paralela a el, a fin de poder hacer los ajustes y correcciones necesarios para su mejor desarrollo. Por último,

9) El seguimiento:

Es necesario establecer un plan de seguimiento para el trabajador, a fin de orientarlo en la aplicación de los conocimientos adquiridos. (Comision para el desarrollo de los recursos humanos, 1992, p.44)

Así mismo, se debe tener presente que todo programa de capacitación debe contemplar todas las siguientes etapas del proceso de capacitación.

### 3.4 ESPECIFICACION DE LOS OBJETIVOS.

Una vez que se han descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que se deben lograr. Por ello, el proceso de capacitación exige a cualquier modelo que empiece por definir " qué " persigue, y después organizar las actividades para alcanzar sus objetivos.

De esta manera, es importante definir correctamente los objetivos que se pretenden alcanzar, que no son otra cosa que la descripción de determinadas conductas que el individuo deberá demostrar una vez que ha finalizado su capacitación.

Los objetivos de aprendizaje constituyen un instrumento que comunica el "a dónde se quiere llegar"; si están bien elaborados, es decir si son claros, concretos y flexibles, orientan en la selección de contenidos, metodología y experiencias de aprendizaje; facilitan asimismo la evaluación de conocimientos, de habilidades y las actitudes incluidas en los objetivos previamente formulados. En consecuencia permiten abordar, el camino del trabajo mejor planeado. (Ver cuadro No.1)

Asimismo, las características más importantes de los objetivos son las siguientes:

- a) Deben estar dirigidos al alumno, quien lo ejecutará como resultado de la instrucción.
- b) Además de redactarse en términos de la conducta del alumno, ésta debe ser observable y viable, o sea, que a través de ella se puede verificar si el

---

COMUNICAN CON CLARIDAD	ORIENTAN LA SELECCION	PERMITEN
HACIA DONDE SE QUIERAN	ABSCURDA DE:	UNA EVA-
LIEGAS.	* LOS CONTENIDOS	LUACION
	* LA METODOLOGIA	OBJETIVA.
	* LAS EXPERIENCIAS DE	
	APRENDIZAJE.	
	* LOS MATERIALES DI-	
	DACTICOS.	

---

FUENTE: Manual técnico de didáctica básica, 1992, P.23.

alumno logro o no el objetivo deseado.

- c) Deberán especificar el criterio o nivel de ejecución aceptable, esto es, mencionar la calidad de la conducta esperada del alumno.
- d) Deberán limitar las circunstancias o condiciones en que se efectuará la conducta, los puntos de referencia, y los procedimientos o ayudas.
- e) Para una fácil comprensión de los objetivos, la redacción debe ser clara y concreta. (MIDB, 1993, pp.22-27)

De esta manera, se debe entender esta etapa del proceso de capacitación, como la función de planeación estrictamente aplicada a la labor de capacitación, en donde las metas principales son:

- 1) Desarrollar un comportamiento individual.
- 2) Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

Debemos entender por comportamiento individual el grado de compromiso e integración que adquiere la persona como tal, respecto a su puesto a través de un programa permanente de formación.

Por lo que toca al comportamiento de grupo, debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa. Esta madurez sólo se puede lograr por medio de la acción coordinada de la función asesora y la línea en funciones de capacitación. (Siliceo, 1993, p.66)

### **3.5 GENERALIDADES DEL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.**

El proceso de enseñanza-aprendizaje está constituido por estos dos elementos inseparables, " la enseñanza que representa una serie de acciones encaminadas a organizar, dirigir y facilitar el aprendizaje; y este último que se define como la modificación más o menos estable de pautas de conducta, que opera en un nivel de totalidad y que es el resultado de la práctica o de la experiencia ". (MTDB, 1992,p.15)

Por lo tanto, entenderemos que el proceso de enseñanza-aprendizaje es el conjunto de actividades organizadas, donde los elementos que intervienen guardan una interacción cuyo resultado es una modificación más o menos estable de pautas de conducta.

De esta manera, para que cualquier programa de capacitación sea efectivo, es necesario tener en cuenta algunos de los principios de aprendizaje, los cuales son los siguientes:

- a) **LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.** Desempeñan una parte muy importante. Una persona puede aprender con suma facilidad, en cambio otra, requiere más atención, pues tarda más en aprender debido a sus habilidades, avance cultural, conocimientos, etcétera.
- b) **LA MOTIVACION.** Facilita el aprendizaje cuando la persona desea hacerlo, considera una necesidad el aprender o tiene como meta aprender algo, a diferencia de aquellos que sienten el aprender como obligación impuesta.
- c) **LOS ESTANDARES (MEDIDAS).** Saber cuánto va alcanzando, cómo va progresando la persona o si el aprendizaje es reducido en relación al tiempo y dedica-

ción empleada. Es importante también fijar un criterio o estándar para decidir cuánto aprendió la persona.

- d) LAS RECOMPENSAS. Sin que sean en todos los casos de orden económico, resultan buenas. Son también el reconocimiento, la palabra de estímulo o aliento, el certificado o diploma, el título, etcétera.
- e) EL REFUERZO. Algunas cosas se aprenden mejor si se repasan totalmente cada vez; otras, es necesario dividir las en partes, repasar cada sesión por separado y después unir todo.
- f) LOS ANTECEDENTES DEL INDIVIDUO. Ya sea de maduración o de conocimientos.

De esta manera, la sistematización de la enseñanza permite planear, ejecutar y evaluar; todos los principios y elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje:

- 1) PLANEACION: Detección de necesidades, especificación de objetivos, selección de objetivos, selección de actividades de aprendizaje, diseño y elaboración de instrumentos de evaluación.
- 2) EJECUCION: Llevar a la práctica lo planeado o diseñado.
- 3) EVALUACION: Análisis e interpretación de los resultados. (Guía práctica ilustrada de didáctica básica (GPIDB), 1992, pp.12-16)

La realización de estas etapas para cualquier programa de capacitación, debe permitir dentro de las organizaciones que se aproveche al máximo el tiempo, para cumplir con sus objetivos en materia de capacitación y de esta manera, poder controlar y retroalimentar los resultados de su sistema.

### **3.6 METODOS DE INSTRUCCION.**

Se debe aclarar anticipadamente que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente como ya se dijo anteriormente, con los objetivos que se persiguen. De esta manera, en esta etapa del proceso se describirán simplemente las técnicas y materiales didácticos, así como, el papel del instructor dentro del proceso de capacitación.

#### **3.6.1 TÉCNICAS DIDÁCTICAS.**

Las Técnicas Didácticas son " procedimientos operativos concretos que sirven como medio para alcanzar un objetivo de aprendizaje delimitado y cuya aplicación es orientada por un método de enseñanza ". (MTDB, 1992, p. 31)

De esta manera, es importante señalar que dichas técnicas sólo son medios para alcanzar un fin; en otras palabras, por sí mismas no proveen el conocimiento del sujeto, pero sí son medios que empleados adecuadamente facilitan la consecución de metas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las técnicas didácticas se clasifican en grupales e individuales: Las grupales son aquellas que permiten al grupo participar consciente y de manera significativa en su propio proceso de aprendizaje; su eje principal es el grupo como medio de aprendizaje. Estas a su vez se dividen en dos:

- a) Técnicas cuya estructura, objetivo y contenido están ligados.
- b) Técnicas cuya estructura, objetivo y contenido no están ligados.

Entre las primeras se encuentran los llamados " juegos vivenciales o estructurados ", como son: Fantasia del futuro, Cuadrados, las Islas, Caballos, etc. Este tipo de técnicas, además de su procedimiento o pasos a seguir, guardan un contenido y objetivo preestablecido. Por ejemplo la técnica de " Cuadros ", tiene por contenido el análisis de roles y la concepción de colaboración; por objetivo, la constitución de equipos de trabajo, la participación y colaboración en equipo; y por estructura las instrucciones y reglas del juego.

Entre las técnicas de la segunda subclasificación se encuentran la de Corrillos, Rejillas, Phillips 66, etc., las cuales pueden seleccionarse de acuerdo a los contenidos y objetivos que el instructor persiga, puesto que estas técnicas sólo poseen estructura. Por ejemplo, por medio de la estructura la técnica de " Corrillos ", puede un grupo grande dividirse en otros pequeños a fin de analizar o discutir un tema, con la ayuda de un secretario que concentra la información, y de esta manera, poder alcanzar los objetivos de dichos contenidos. (MTDB, 1992, pp.32-33)

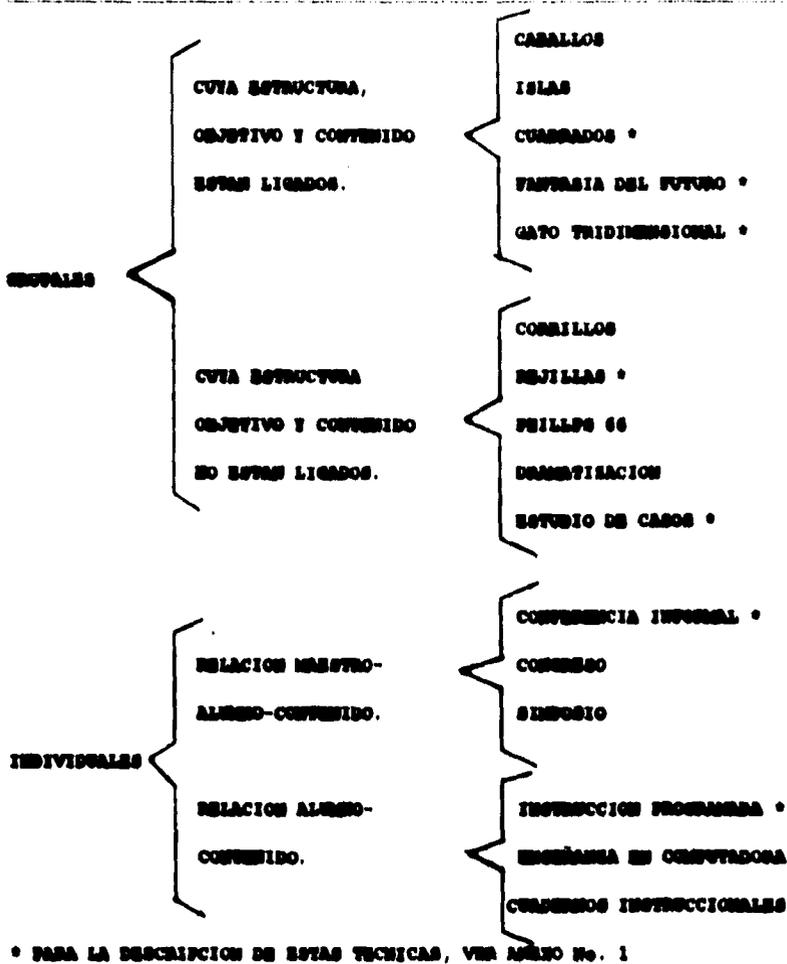
Por otro lado, las técnicas didácticas individuales se aplican independientemente de la existencia o no del grupo, o sin la interacción de éste. Su eje de trabajo se fundamenta en relación " maestro-alumno-contenido " o " alumno-contenido ". Es precisamente con base en esta relación que se dividen.

Las técnicas cuya relación se establece entre maestro-alumno-contenido son, por ejemplo la Conferencia Informal, Congreso, Simposio, etc., donde el instructor o expositor transmite cierta información(contenido) al alumno, cuya actividad es receptiva y reproductiva.

Las técnicas cuya relación se establece entre el alumno-contenido, son aquellas que no requieren la presencia del instructor, por ejemplo, la " Instrucción programada ", los " Cuadernos autoinstruccionales ", la " Enseñanza por computadora ", y otros. (Ver Cuadro No. 2)

Las técnicas didácticas poseen distintas características que las hacen útiles en determinadas circunstancias; para su adecuada selección es necesario considerar los siguientes aspectos que evitarán su uso indiscriminado y mecánico:

- a) Los objetivos de aprendizaje que se pretenden alcanzar.
- b) El " aquí y ahora " del grupo, su dinámica.
- c) El tamaño del grupo, si es grande o pequeño.
- d) Condiciones de espacio, tiempo, recursos, etc.
- e) Características de los participantes, interés, experiencia, nivel escolar, expectativas, etc.
- f) Conocimientos y habilidades del instructor para su adecuada aplicación.



FUENTE: Guía práctica ilustrada de didáctica básica, 1993, pp.20-21.

### **3.6.2 MATERIALES DIDÁCTICOS.**

Los Materiales Didácticos son instrumentos que coadyuvan a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que ofrecen la posibilidad de interpretar la realidad e ilustrar gráficamente los mensajes que se desean comunicar. Su función es ayudar al instructor a ser más descriptivo y propiciar una enseñanza más efectiva; y al participante le estimula su interés, comprensión del tema y le facilita el aprendizaje.

Existen diversos tipos de materiales didácticos, los cuales pueden ser clasificados en materiales de estudio y materiales de apoyo:

- 1) **MATERIALES DE ESTUDIO.** Sirven para analizar la información de manera directa, entre ellos se pueden mencionar: documentos, guías de trabajo, modelos, libros. Todos poseen un contenido didáctico.
- 2) **MATERIALES DE APOYO.** Son aquellos que facilitan la presentación gráfica de la información, entre los que se encuentran el pizarrón, las láminas, el rotafolios y medios audiovisuales. Estos instrumentos pueden apoyar cualquier contenido didáctico. (GPIDB, 1992, pp.17-19)

Los materiales didácticos se pueden aprovechar mejor, cuando se toman en cuenta los aspectos que a continuación se mencionan:

- 1) Hacer comentarios del tema, referentes a los materiales o apoyos didácticos, antes de presentar éstos.
- 2) Tratar de que dichos materiales funcionen como complemento del mensaje expresado, a fin de reforzar las ideas expuestas, o bien para resumir las

mas importantes.

- 3) Cuidar el orden en que se presentarán los materiales con que se cuente, pues debe coincidir con los temas a exponer.
- 4) Calcular un número adecuado de materiales, a efecto de que no se conviertan en un bombardeo de estímulos ni en una limitada aparición de los mismos.
- 5) Tratar de que los materiales no sustituyan o limiten el papel del instructor. Su principal finalidad es enriquecer la instrucción.
- 6) Reducir la improvisación. Se debe conocer previamente el contenido de los apoyos o materiales didácticos; es deseable que se sepa el manejo de los aparatos necesarios para presentar dichos materiales.

A continuación se describirán algunas características de los apoyos didácticos que se utilizan con más frecuencia:

A) **DIARION FIJO.** En apariencia resulta el apoyo más accesible y fácil de usar.

#### **CARACTERÍSTICAS**

- 1) Es económico, fácil de adquirir y disponible en la mayoría de las aulas.
- 2) No requiere ser transportado.
- 3) Se cuenta con más espacio para registrar los mensajes escritos.
- 4) Permite hacer cambios sobre la marcha.

#### **RECOMENDACIONES PARA SU USO**

- 1) No es conveniente usarlo durante mucho tiempo en forma continua.
- 2) El instructor debe cuidar su posición, a fin de no cubrir los mensajes escritos o perder contacto visual con los participantes.
- 3) Es necesario borrar los mensajes

cuando ya no se utilicen.

- 4) Si se emplea señalador, debe usarse exclusivamente como tal para evitar que se convierta en un distractor.
- 5) Es importante no repetir oralmente lo que el instructor está escribiendo, ya que los participantes tendrán que atender a dos estímulos simultáneos.

**B) ROTAFOLIOS.** De tan frecuente uso como el pizarrón, el rotafolios resulta útil sobre todo durante las conferencias.

#### **CARACTERÍSTICAS**

- 1) Permite preparar con anticipación las ideas, esquemas e ilustraciones que se emplearán.
- 2) Permite al ponente o instructor recordar las ideas fundamentales.
- 3) Presenta al grupo una visión total del tema a revisar.
- 4) Su costo es mínimo y se puede utilizar varias veces el mismo material.
- 5) Permite registrar las opiniones del instructor y del grupo en

#### **RECOMENDACIONES PARA SU USO**

- 1) Requiere que se escriba en él con letra legible y adecuada en tamaño.
- 2) Deben utilizarse colores fuertes y contrastantes.
- 3) La información en él no debe ser abundante. Sólo enunciar las ideas principales.
- 4) Debe colocarse en un lugar visible para todos los participantes
- 5) No funciona con grupos numerosos

forma inmediata.

- 6) Pueden utilizarse abreviaturas y palabras " clave ".

**C) DIAPOSITIVAS.** Cada día más utilizadas, las diapositivas requieren mayor actividad del instructor que la presentación de una película.

#### **CARACTERISTICAS**

- 1) Representan un magnifico medio de ilustrar ideas medulares del tema.
- 2) Resulta costeable, ya que el material puede utilizarse varias veces.

#### **RECOMENDACIONES PARA SU USO**

- 1) Requieren los comentarios del instructor en forma simultánea a la proyección de cada diapositiva.
- 2) Requieren de un minucioso orden de presentación.
- 3) Utilizar el puntero y no el dedo índice para señalar la pantalla.
- 4) Proyectarlas el tiempo suficiente para que el grupo las estudie o analice.
- 5) No conviene utilizar demasiadas.

**D) PELICULAS.** Este apoyo resulta más estimulante a los sentidos y más impactante por sus contenidos.

#### **CARACTERISTICAS**

- 1) Contienen los elementos visuales y auditivos necesarios para

#### **RECOMENDACIONES PARA SU USO**

- 1) Su costo es elevado y requiere experiencia el manejo del pro-

atraer la atención y el interés del grupo.

- 2) Pueden emplearse varias veces, seleccionándolas de acuerdo al tema.
- 3) Estimulan al grupo en la obtención de opiniones e ideas creativas.

**B) RETROPROYECTOR.** También llamado proyector de acetatos elevado o de hombro.

#### **CARACTERÍSTICAS**

- 1) Pueden proyectarse diapositivas, dibujos o esquemas realizados en acetatos o papel transparente.
- 2) También se pueden proyectar objetos montados sobre vidrio.
- 3) El proyector está frente al grupo y la proyección se refleja sobre una pantalla que se encuentra arriba y detrás del instructor.
- 4) Para señalarlo no es necesario colocarse de espaldas al aparato; se requiere de un señalador que se vaya deslizando sobre la mica o acetato.

yector de cine.

- 2) Son indispensables los comentarios de presentación de la película y las conclusiones derivadas de la misma.
- 3) No proyectar ninguna película que el instructor no haya visto antes.

#### **RECOMENDACIONES PARA SU USO**

- 1) Requiere un adecuado manejo por parte del instructor.
- 2) Los acetatos deben mantenerse libres de polvo.
- 3) Estos mismos deben cuidarse, ya que fácilmente se rayan o se borran las líneas impresas.
- 4) Al utilizar este aparato debe contarse con una lámpara de reemplazo y apagarla al terminar la presentación.

**F) PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS.** Es muy similar al retroproyector.

**CARACTERISTICAS**

- 1) Se utiliza para proyectar fotografías, cartas, páginas de libros y objetos en tercera dimensión cuyo espesor sea mínimo.
- 2) No se requiere preparar el material con mucha anticipación.

**RECOMENDACIONES PARA SU USO**

- 1) Requiere un adecuado manejo por parte del instructor.
- 2) No es fácilmente transportable ni se cuenta con él en cualquier aula.
- 3) Es importante evitar el calentamiento excesivo del aparato.
- 4) Si se utilizan fotografías, conviene protegerlas con un vidrio o material que evite el calor excesivo.

En resumen, todos los apoyos didácticos correctamente usados complementan y mejoran la instrucción; en tanto que si son mal utilizados constituyen un distractor que dificulta la comprensión del tema.

### 3.6.3 EL PAPEL DEL INSTRUCTOR DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACION.

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación. Su influencia es incuestionable, ya que es un facilitador del proceso de aprendizaje.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es, edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc., pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal y con toda seguridad el resultado será un fracaso. Se puede presentar también la situación contraria, que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede lograr el éxito. (Siliceo, 1993, p.119)

En nuestros días, para que un trabajador pueda habilitarse como instructor, es necesario que posea características específicas; no cualquier persona puede llegar a ser un buen instructor. A este conjunto de cualidades se le llama Perfil del Instructor y comprende tres grandes rubros: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

- A) **CONOCIMIENTOS.** Se refiere al dominio teórico de una materia o de un procedimiento. Este dominio se obtiene con el estudio o por medio de la experiencia, aspectos que de inmediato se reflejan con mayor eficiencia en el aula. Los conocimientos deben referirse, por tanto al tema, al grupo y al medio ambiente.
- B) **HABILIDADES.** Entendidas como aptitudes logradas mediante un correcto entre-

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

namiento. Entre las más importantes para el instructor se encuentran:

1) Para comunicarse con el grupo, a través de dos modalidades:

**COMUNICACION VERBAL.** Transmisión de ideas, acciones y emociones mediante el uso de la palabra. En este rubro, el instructor debe:

- \* Transmitir mensajes sencillos, comprensibles y aclarar dudas.
- \* Emplear palabras sencillas.
- \* Evitar expresiones convencionales.
- \* Permitir un silencio inicial.
- \* Hacer pausas.
- \* Iniciar lentamente y con volumen creciente.
- \* Resumir ideas al inicio y al final de cada sesión.
- \* Modular y matizar la voz.

**COMUNICACION NO VERBAL.** Sin utilizar palabras transmitimos un mensaje. Respecto a esta forma de comunicación, el instructor debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- \* Posición erguida.
- \* Postura relajada.
- \* Contacto visual con el grupo.
- \* Rostro expresivo.
- \* Ademanos naturales, y
- \* Desplazamientos libres.

Es importante también tener en cuenta las habilidades intelectuales y las habilidades sociales, que todo buen instructor debe poseer:

a) **HABILIDADES INTELECTUALES:**

- \* Agilidad y claridad de pensamiento.

- \* Amplitud y objetividad de criterio.
- \* Memoria.
- \* Capacidad de análisis y síntesis de la información.

**b) HABILIDADES SOCIALES:**

- \* Para establecer relaciones interpersonales adecuadas.
- \* Para saber manejar situaciones conflictivas e imprevistas.
- \* Para percibir y responder bien a las reacciones del grupo, y
- \* Para propiciar la participación. (MTDB, 1992, pp. 67-69)

**c) ACTIVIDADES.** Son las inclinaciones humanas que incluyen sentimientos acerca de objetos y situaciones. Son recomendables para el instructor:

**1) INTERES Y ENTUSIASMO POR:**

- \* El tema.
- \* Transmitir la información.
- \* El grupo.

**2) ACEPTACION Y RESPETO:**

- \* Al grupo.
- \* A sus opiniones.

**3) DISPOSICION PARA APRENDER DEL GRUPO:**

- \* Aceptar que se puede estar equivocado.
- \* Aceptar que no se cuenta con toda la información.
- \* Sencillez y cordialidad.
- \* Congruencia.
- \* Responsabilidad por el logro de los objetivos, y
- \* Ética.

De esta manera, para que cualquier instructor adquiriera las habilidades necesarias para el buen manejo y control de un grupo, éste debe enfrentarse a dos realidades ante un grupo: Por un lado la del grupo como tal, es decir, la que está regida por principios sociológicos en relación con sus reacciones y comportamiento en general. Por otro lado la conducta individual, es decir, la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo.

Por ello, un buen instructor debe entender que un grupo es heterogéneo, pues aunque se trate, por ejemplo, de un grupo de vendedores de la misma edad, escolaridad y función, hay diferencias profundas en lo que respecta a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El instructor debe entenderlo así y por tanto, tratar a cada persona según sea necesario.

Los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva, a aquel elemento que está presente físicamente, pero que no nos brinda su atención.

A continuación, se ejemplifican algunos tipos de conductas que en ocasiones emiten los integrantes de un grupo y se sugieren algunas de las posibles respuestas del instructor: (MTDB, 1992, pp. 60-63)

#### **PARTICIPANTES**

#### **INSTRUCTOR**

1) El que quiere imponer sus opiniones.

\* Resaltar que su opinión es tan válida como la de otros compañeros y no la verdad única.

- \* Animar al resto del grupo a comentar libremente las opiniones de este compañero.
  - \* Dejar que el resto de los integrantes del grupo se ocupe de él.
  - \* Proporcionar más confianza a los demás participantes, con objeto de que no se dejen influir por él.
- 2) El que discute hasta el mínimo detalle.
- \* Mantener la calma. El instructor no debe desesperarse.
  - \* Preguntar al participante cuál es el sentido de su comentario, qué pretende o qué desea proponer.
  - \* Impedir que el grupo se involucre y tome partido. Esta no es una competencia entre dos personas.
- 3) El que quiere hablar en todo momento.
- \* Fijar normas con el grupo para que nadie hable sobre el mismo tema más allá de cierto límite de tiempo.
  - \* Proceder con calma para interrumpir al participante, a fin de solicitar comentarios al resto del grupo.
- 4) El que se muestra escéptico.
- \* Si esta persona interviene inicialmente, puede estropear la reunión. Por ello conviene preguntar con mucho tacto, qué opi-

na, que es lo que considera que no va a resultar, o bien aclarar el motivo de su escepticismo.

\* Señalar que el logro de los objetivos depende del grado en que el grupo participe

5) El susceptible.

\* Ser tolerante en principio.

\* Tratar de conocer cuáles son sus opiniones.

\* Estimular su participación sin censurar sus errores.

6) El que no participa.

\* Decirle con amabilidad que es importante que participe.

\* Mirarle con frecuencia y hacerle preguntas o comentarios para lograr que intervenga, sin que para esto se sienta presionado.

\* Solicitar al grupo un compromiso de participación.

\* Hacerle comentarios favorables cuando participe.

7) El que agrade.

\* Preguntarle, en forma directa pero amable en qué aspectos no está de acuerdo o le disgustan.

\* Repetir algunos de los mensajes que él

proporcione, a fin de que perciba su agresividad.

- \* Evitar las polémicas inútiles.
- \* Comentar que la experiencia puede ser útil a los demás aunque quizá no para él.
- \* Preguntar su opinión al grupo.
- \* Hablar con franqueza y no rehuir al participante agresivo.

8) El que pregunta continuamente.

- \* Controlar sus intervenciones. Hay preguntas que ayudan a que el grupo aclare o amplie su información pero existen otras, fuera de contexto que sólo restan tiempo e interés a la sesión. En este caso es mejor comentar que después se aclararán las dudas.
- \* Utilizar un cierto tiempo, al final de la sesión, para formular preguntas y contestarlas.
- \* Solicitar a alguno de los participantes que responda al compañero que interroga.

9) El que hace bromas a costa de los demás.

- \* Comentar que las bromas son agradables y que comprende su buen humor, pero que es conveniente que no afecten a los integrantes del grupo.
- \* Indicar al resto del grupo que más tarde

habrá tiempo para bromear, y continuar con el desarrollo del curso.

\* Puntualizar que el grupo y el instructor tienen el compromiso de lograr los objetivos del curso.

Además, de todas las sugerencias dadas, es importante señalar que todo instructor debe propiciar a través de diferentes actividades, un ambiente favorable de cordialidad y confianza (" rompimiento de hielo ") que coadyuve a la obtención de resultados positivos. Este ambiente debe ser favorecido llevando a cabo una presentación breve, ágil y descriptiva del instructor y los participantes, que a su vez propicie cierta disposición para aprender en grupo.

Es muy importante, sobre todo, que al inicio de una sesión el instructor dé a conocer los objetivos de aprendizaje, es decir, comunicar y compartir con el grupo las metas, hacia dónde se quiere llegar, así como también qué contenidos y a través de qué actividades de aprendizaje se alcanzarán.

Para la concreción del ambiente apropiado es indispensable efectuar una revisión de las expectativas de los participantes, con respecto a su disposición, inquietudes, esperanzas, etc.; hecho que facilitará su relajamiento e identificación de puntos de vista, y propiciará la formación, constitución e integración de grupos de trabajo.

Por otra parte, sobre la base de los puntos anteriores y por cuestiones formales, se sugiere establecer un compromiso grupal, es decir, establecer algunas normas sobre el funcionamiento del curso, tales como horario de actividades,

responsabilidades individuales y colectivas.

Asimismo, antes de empezar a trabajar con los contenidos del curso, es importante realizar una pre-evaluación que, como ya se dijo, permita conocer a los alumnos que poseen las conductas preliminares necesarias para el logro de los objetivos, estos resultados a su vez, serán el punto de referencia para posteriores evaluaciones, esto es, la evaluación final.

Finalmente, es importante señalar que en la mayor parte de los casos el instructor, es también coordinador de los cursos; esta labor de coordinación implica, por un lado, tener presente siempre el proceso de capacitación, y por otro, ser responsable de una serie de trámites administrativos de cuya eficacia depende la realización de cualquier etapa del proceso.

#### 3.6.4 GUIA DE INSTRUCCION.

Ante la responsabilidad del instructor de impartir cursos y facilitar el aprendizaje correspondiente, es imprescindible que previ6 a este, elabore una gufa de instruccidn, es decir, un plan de trabajo que le permita contar con una visidn global del mismo, diseando cada uno de los pasos a seguir para orientar la enseanza.

Dicha gufa est constituida por la relacidn de los objetivos a alcanzar, las actividades y materiales didcticos requeridos, que se presuponen son las adecuadas para alcanzar dichos objetivos.

Este instrumento de planificacidn tambi6n se puede emplear despu6s del curso, como un resumen que permite auxiliar a la evaluacidn en un an6lisis retrospectivo del evento, es decir, para comprobar si los m6todos, t6cnicas y principios de aprendizaje fueron seleccionados adecuadamente.

Sin embargo, es necesario aclarar que, como su nombre lo indica una gufa de instruccidn es s6lo eso, un instrumento que orienta sobre el que hacer didctico de un curso y un grupo especifico, por lo cual dicha gufa es susceptible de sufrir modificaciones en funcidn del "aquf" y "ahora" de cada grupo. Asf, por ejemplo, se pueden manejar los mismos temas, subtemas y objetivos, pero el tiempo, actividades y t6cnicas didcticas depender6n de las condiciones particulares del grupo. (MTDB, 1992, pp.71-73)

El procedimiento para elaborar la gufa de instruccidn se llevar6 a cabo, de acuerdo con las caracterfsticas y n6mero de los participantes, de la siguiente

manera:

---

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES		TECNICAS	MATERIAL
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	DIDACTICAS	DIDACTICO
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	

---

En la columna (2) se deben transcribir los temas a tratar durante el curso; deben estar en forma coherente, lógica y en la misma secuencia en que serán abordados.

Enlistar los objetivos de aprendizaje específicos en el orden que la estructura del contenido lo señale y considerando las características ya señaladas para su elaboración (columna 3). Determinar para cada objetivo, las actividades que los participantes e instructor deben realizar para alcanzarlos, cuidando que éstas sean variadas e interesantes y su secuencia lógica (columna 4).

Asimismo, se deben determinar las técnicas (columna 5) y materiales didácticos (columna 6), indispensables para el desarrollo de las actividades. Por último, es indispensable distribuir los tiempos (columna 1) aproximados para cada tema o actividad, en relación al tiempo de que se dispone. (Ver Anexo No. 2)

### 3.7 LA EVALUACION.

La Evaluación es una tarea que de algún modo, cualquier persona efectúa cotidianamente en la vida. En la labor educativa " es un proceso de análisis e interpretación que debe realizarse de manera formativa, integral y participativa, permitiendo disponer de una información pertinente y oportuna ". (MTDB,1992,p.48)

De esta manera, entenderemos que la evaluación es un proceso que coadyuva a la toma de decisiones durante el desarrollo del proceso didáctico, proporcionando información no sólo del grado en que el alumno alcanzó los objetivos de aprendizaje, sino también de los fenómenos o situaciones que obstaculizaron o hicieron posible su propio proceso de aprendizaje, favoreciendo así la calidad de la actividad docente.

Por ello, todos los recursos materiales y humanos que intervienen o participan en la instrucción son susceptibles de ser evaluados; por ejemplo, se evalúa el o los logros del alumno, la habilidad del instructor, la eficacia del modelo de instrucción empleado, los factores que facilitan u obstaculizan el desarrollo del curso, los contenidos, la metodología, la valía de un programa, etcetera.

Por lo anterior, es importante señalar las funciones principales de la evaluación, es decir:

- 1) **RETROINFORMAR.** Consiste en suministrar tanto al instructor como al alumno información sobre su progreso, es decir, darles a conocer su grado de avance, destacar sus aciertos, hacerles notar sus errores, pues sólo de esta manera se les motiva y se contribuye a su formación.

- 2) APOYAR Y ORIENTAR. La forma más tradicional de la evaluación ha sido el "examen", instrumento de carácter selectivo y obstáculo en las relaciones pedagógicas; por el contrario, la evaluación debe ser concebida como un medio permanente de apoyo y orientación que fomente el pensamiento crítico y creativo. En este sentido la evaluación es formativa.
- 3) PROPORCIONAR DATOS PERTINENTES Y OPORTUNOS PARA LA TOMA DE DECISIONES. Las decisiones pueden ser administrativas: promoción, aceptación y rechazo. O bien docentes: corrección de métodos, técnicas y/o material. (Siliceo, 1993, p.105)

#### **A) CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACION.**

Para hacer efectivos los beneficios potenciales de la evaluación, ésta deberá ser continua, integral y participativa:

- 1) CONTINUA. Significa que se estimulará e informará de manera permanente, dinámica y responsable al alumno y al instructor de sus avances y actuación.
- 2) INTEGRAL. Esta característica corresponde a la función formativa de la evaluación, esto es, no sólo se tomarán en cuenta los aspectos instruccionales (conocimientos adquiridos), sino también la personalidad del alumno (desarrollo).
- 3) PARTICIPATIVA. Quiere decir que intervienen todas las personas que participan en el proceso didáctico, abriendo la posibilidad a la autoevaluación y evaluación grupal.

Por esta razón, se ha ubicado a la evaluación en tres momentos o etapas las cuales son:

- a) **EVALUACION INICIAL O DE DIAGNOSTICO.** Permite ubicar si el nivel de conocimiento y habilidades que poseen los alumnos es suficiente para participar en el curso. También aclara y replantea las actividades de aprendizaje en función de las expectativas tanto de los participantes como el instructor. Se conoce al grupo en referencia al grado de pertenencia, cohesión, estabilidad, apoyo, etc.; y con base a ello, se toman medidas satisfactorias antes de iniciar el evento.
- b) **EVALUACION DE PROCESO O FORMATIVA.** Posibilita que el proceso de enseñanza-aprendizaje se vea retroinformado; asimismo proporciona datos sobre la actuación de los alumnos en sus experiencias de aprendizaje, lo que permite rectificar el rumbo o continuar con una experiencia nueva.
- c) **EVALUACION FINAL O SUMARIA.** Se usa para constatar lo que el alumno es capaz de hacer, es decir, sobre su aprovechamiento en la formación respecto a los objetivos de aprendizaje establecidos; igualmente para verificar la valía del programa, la metodología, el modelo instruccional empleado, y en fin, todos los aspectos intrínsecos de un curso. (MTDB, 1992, p. 51)

De esta manera, es necesario seleccionar o elaborar los instrumentos de evaluación, para lo cual habrá que considerar:

- 1) Qué se quiere evaluar, lo que permitirá estimar tanto el proceso mismo como el logro o no de los objetivos.
- 2) Las características de los instrumentos, puesto que ninguno de ellos es efectivo o ideal por sí mismo; esto dependerá de la situación de aprendizaje a evaluar, y
- 3) Las posibilidades del maestro y alumno respecto al tiempo, recursos y capa-

cidad para trabajar en su elaboración y aplicación.

Por ultimo, es indispensable realizar el análisis e interpretación de los resultados, ya que estas son tareas muy importantes para poder emitir juicios y tomar decisiones sobre los elementos a evaluar, y además, proporcionan información acerca del cómo y en qué grado fueron alcanzados los objetivos.

**CAPITULO IV. EL PROCESO DE CAPACITACION APLICADO EN UNA UNIDAD  
MEDICA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.**

**4.1 OBJETIVOS.**

**4.1.1 OBJETIVOS A NIVEL INSTITUCION ESCOLAR Y ESTUDIANTIL EN LA PRESTACION DEL  
SERVICIO SOCIAL.**

**A NIVEL INSTITUCIONAL:**

- 1) Propiciar situaciones de aplicacion para el ejercicio profesional que permitan vincular al psicólogo con la realidad social inmediata.
- 2) Adecuar las habilidades profesionales del psicólogo a las soluciones de los problemas de la comunidad.
- 3) Propiciar situaciones que nos lleven a detectar campos opcionales de intervención psicologica que permitan retroalimentar el Plan de Estudios.
- 4) Identificar estrategias que optimicen el desempeño profesional en el campo de la investigación, así como áreas potenciales para el desarrollo de futuros Programas de Investigación.

**A NIVEL ESTUDIANTIL:**

- 1) Desarrollar las habilidades que permitan realizar acciones concretas que demuestren la conceptualización integral de un objeto de estudio dado.
- 2) Desarrollar habilidades que permitan aplicar en la práctica los aspectos TEORICO-METODOLOGICOS adquiridos durante la carrera.
- 3) Desarrollar habilidades que permitan evaluar el Plan de Estudios, a

través de planes y programas, identificando si estos dotan al egresado de las herramientas teórico-metodológicas para el óptimo desempeño de las prácticas profesionales por medio del servicio social.

#### **4.1.2 OBJETIVOS A NIVEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL PARA PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL.**

- 1) Fomentar en el prestador de servicio social una actitud profesional en el campo laboral y a su vez ayudarlo a cumplir con los objetivos institucionales de la escuela de procedencia.
- 2) Propiciar en el prestador de servicio social un compromiso de responsabilidad y respeto al I.M.S.S.
- 3) Fomentar en el prestador de servicio social, el interés del ejercicio profesional tanto en teoría como en la práctica.
- 4) Apoyar al prestador de servicio social para que desarrolle las aptitudes y habilidades profesionales de su área.
- 5) Responsabilizar al prestador de servicio social, para que entregue un reporte de actividades y de asistencia mensual, durante el tiempo que preste su servicio social.
- 6) El prestador de servicio social, al igual que los demás trabajadores de la institución, tienen el derecho de recibir atención médica, e ingresar a cualquiera de los centros deportivos y culturales de la misma.

## **4.2 ESTRUCTURA Y POBLACION DE LA UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 96.**

### **4.2.1 DELEGACION 2 NORESTE DEL DISTRITO FEDERAL.**

La Delegación 2 Noreste del D.F., se encuentra ubicada en Hidalgo # 23, Col. Centro, C.P. 06300, Tel. 2-11-02-45. En la Delegación Política Cuahtemoc.

Tiene un total de empleados de: 24,300.

Tiene un total de asegurados de: 300,000.

Tiene un total de patrones de: 22,000.

La estructura de esta Delegación la compone: Un Delegado, dos Subdelegados, y cinco Jefaturas de Servicio. (Ver Anexo No. 3)

Las Jefaturas se componen de la siguiente manera:

- a) **Jefatura de Servicios Médicos:** de la cual dependen las oficinas de Medicina del Trabajo y la de Seguridad e Higiene.
- b) **Jefatura de Servicios Jurídicos:** de la cual dependen las oficinas de Servicios Legales y la de Inconformidad.
- c) **Jefatura de Servicios Administrativos:** de la cual dependen las oficinas de Servicios de Personal y la de Selección y Desarrollo.
- d) **Jefatura de Servicios de Finanzas:** de la cual dependen las oficinas de Tesorería y la de Sistemas. Y,
- e) **La Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales:** de la cual dependen las oficinas de Orientación y la de Guarderías.

La Delegación 2 Noreste del D.F., es la coordinadora directa de los tramites de la U.M.F. No. 94. En particular, la Coordinación de Capacitación y Desarrollo donde realicé el servicio social, depende de la oficina de Selección y Desarrollo de la delegación.

Dicha oficina, se encarga de asignar y entregar la programación de los cursos tanto a las Unidades Médicas como a los Hospitales, de acuerdo a las necesidades que cada dependencia este demandando.

#### **4.2.2 UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 94.**

La U.M.F. No. 94, se encuentra ubicada entre las calles de Loreto Fabela y Antiguo Camino de San Juan de Aragón # 235, Col. Casas Aleman. Delegación Gustavo A. Madero. Tel. 7-57-33-26.

La población de trabajadores con que cuenta la U.M.F. No. 94 es de 400 aproximadamente, contemplados tanto empleados de base como de confianza.

La estructura de esta unidad se compone de la siguiente manera: la Dirección, la Subdirección administrativa, la Subdirección de Atención Médica, el Módulo de Atención y Orientación, el Cubiculo de Informatica, el Servicio de Archivo Clínico, y cuatro Departamentos: el de Salud Pública, el de Salud Reproductiva, Materno Infantil y Planificación Familiar, el de Salud en el Trabajo y el de Educación e Investigación Médica. (Ver Anexo No. 4)

Dentro de este último departamento, se ubica la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de la U.M.F. No. 94. Esta coordinación entre otras realiza, las si-

güentes funciones:

- 1) Selecciona los metodos más adecuados, para conocer las necesidades de capacitación.
- 2) Realiza investigaciones pertinentes para determinar las necesidades de capacitación.
- 3) En coordinación con la oficina de Selección y desarrollo de la Delegación, apoya en la elaboración de los programas de capacitación conforme a los resultados obtenidos en la detección de necesidades.
- 4) Determina los temas y sistemas a seguir en cada uno de los cursos.
- 5) Selecciona y clasifica al personal, que asistirá a los cursos, de acuerdo al tema que se aplicará en ellos.
- 6) Ejecuta y supervisa los cursos de capacitación.
- 7) Elabora y entrega el material didáctico para los cursos que se lleven a cabo en la unidad.
- 8) Establece los métodos para evaluar los cursos. Y,
- 9) Elabora informes periódicos de los resultados obtenidos de los programas de capacitación.

### 4.3 EL PROCESO DE CAPACITACION APLICADO EN LA UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 94

Con el propósito de cumplir con el servicio social obligatorio, el cual realicé en el periodo comprendido del 1 de Octubre de 1993 al 31 de Marzo de 1994, en la U.M.F. No. 94, dentro de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo. La entonces coordinadora, me adentró hacia las funciones de la misma, en especial al ya mencionado proceso de capacitación, así como a las demás actividades administrativas inherentes a está.

Con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación de la U.M.F. No.94, se me solicitó como trabajo inicial la elaboración y aplicación de dos cuestionarios, uno dirigido para los Jefes de Servicio y el otro para trabajadores de niveles inferiores. (Ver Anexos No. 5 y 6)

Durante la aplicación de los cuestionarios tanto a los Jefes de Servicio como a los demás trabajadores, se trató de encontrar información entre otros, de los siguientes puntos: Recibirían capacitación para ocupar su puesto, les gusta capacitarse, que tipos de cursos le gustaría que se impartieran para la mejoría tanto del servicio como del personal, considera apto al personal o existen deficiencias en el para desempeñar su labor; de los cursos a los que han asistido, encuentran deficiencias en los temas e instructores, etcétera. Obteniéndose los siguientes resultados:

a) De los 25 cuestionarios aplicados a los Jefes de Servicio:

-En la pregunta número dos se encontró que el 66.6% no recibieron capacitación para ocupar su puesto actual y el 33.4% si recibió está.

-En la pregunta número cuatro se encontró que el 91.6% no encuentran defi-

ciencia en los Instructores que imparten los cursos y el 8.4% consideran que si la hay.

-En la pregunta número cinco se encontró que el 74.9% consideran apto a su personal para desempeñar sus labores y el 25.1% encuentran deficiencias en estos.

-En la pregunta número ocho se encontró que el 83.3% consideran que si hubo cambios en su personal enviado a cursos y el 16.7% mencionan que no hubo dichos cambios.

-En la pregunta número once se encontró que el 91.6% no encuentran deficiencias en los temas impartidos dentro de los cursos y el 8.4% restante opinan que si las hay.

-En la pregunta número seis se encontró de manera general que las áreas que requieren capacitación son las siguientes:

- 1) Atención y trato al público,
- 2) Relaciones Interpersonales,
- 3) Desarrollo Secretarial I, y II,
- 4) Actividades de Farmacia,
- 5) Desinfección,
- 6) Introducción a las microcomputadoras,
- 7) Terminología médica,
- 8) Manejo del paciente diabetico,
- 9) Seguridad e higiene,
- 10) Talleres vivenciales para grupos multidisciplinarios,
- 11) Misión institucional, y
- 12) Habilitación de instructores.

b) De los 249 cuestionarios aplicados a los Trabajadores:

-En la pregunta número dos se encontró que el 58.8% no recibieron capacitación para ocupar su puesto y el 41.2% si recibieron.

-En la pregunta número tres se encontró que el 98.1% les gusta capacitarse y el 1.9% son de la opinión que no les agrada.

-En la pregunta número siete se encontró que el 88.6% consideran que no hay deficiencias en los instructores y el 11.4% restante mencionan que si las hay.

-En la pregunta número ocho se encontró que el 66.3% si están de acuerdo en que los cursos se impartan fuera de la unidad de trabajo y el 33.7% consideran que se deben de impartir dentro de la unidad.

-En la pregunta número nueve se encontró que el 88.6% consideran que si han puesto en práctica lo aprendido en los cursos y el 11.4% no lo ponen en práctica.

-En la pregunta número diez se encontró que el 92.4% son de la opinión que su jefe es accesible para enviarlos a cursos y el 7.6% opina que no son.

-En la pregunta número doce se encontró que el 90% no están de acuerdo en capacitarse fuera de su jornada de trabajo y el 10% si están de acuerdo.

-En la pregunta número trece se encontró que el 91.1% no encuentran deficiencia en los temas impartidos en los cursos y el 8.9% consideran que si.

-En la pregunta número cinco se encontró que los trabajadores consideran que necesitan capacitación en las siguientes áreas:

- 1) Relaciones humanas,
- 2) Atención y trato al público,
- 3) Desarrollo secretarial I y II,
- 4) Introduccion a las microcomputadoras,
- 5) Talleres vivenciales,

- 6) Misión institucional,
- 7) Habilitación de instructores,
- 8) Ortografía, redacción y archivo,
- 9) Manejo de materiales de laboratorio,
- 10) Indicaciones en farmacia,
- 11) Manejo de medicamentos, y
- 12) Actualizaciones en especialidades médicas.

Posterior a esta actividad, y de acuerdo a la programación de cursos del segundo bimestre, correspondiente a Julio-Diciembre de 1993, con la que contaba ya la unidad, se me encomendó organizar y preparar todo el material para impartir el curso: ATENCION Y TRATO AL PUBLICO ( el cual se detallará más adelante ), el 19 y 20 de Octubre de 1993; como mi primera experiencia como Instructora ante un grupo.

Impartido éste, continué trabajando en la detección de necesidades de capacitación, por lo que realicé el llenado de las formas Sic-02 (Ver Anexo No.7), que son los formatos oficiales que envía la Delegación 2 Noreste a la unidad, para realizar dicha actividad.

Para dicho llenado, se acudió únicamente con los Jefes de cada servicio, los cuales proporcionaron información respecto al perfil de todos los trabajadores a su cargo así como de ellos mismos, por categoría-funciones. Obteniéndose los siguientes resultados de 29 Jefes de Servicio de la unidad:

- 1) El 85.95% de los Jefes de Servicio consideran que su personal desempeña correctamente sus conocimientos y habilidades dentro de sus funciones

laborales y el 14.05% opinan lo contrario. Y,

- 2) El 90.58% de los Jefes de servicio consideran que el personal demuestra buenas actitudes ante su trabajo y el 9.42% restante opinan lo contrario.

Al concluir dicha actividad, se observaron y analizaron los resultados obtenidos de los cuestionarios y de las formas Sic-02 para detección de necesidades de capacitación, dichos resultados se conjuntaron en un trabajo final, el cual se envió a la oficina de Selección y Desarrollo de la Delegación 2 Noreste del D.F., para su revisión. Dentro de dicho trabajo se contemplaron algunas sugerencias reales de capacitación para la unidad, pero no fueron tomadas en cuenta por la oficina de Selección, se pudo observar claramente que dicho trabajo de detección de necesidades de capacitación es solamente un mero trámite administrativo; el cual no es analizado realmente con la finalidad de poder atender las necesidades de capacitación de la unidad.

Posteriormente, la oficina de Selección y Desarrollo, envió la programación de cursos correspondientes al segundo periodo de Julio-Diciembre de 1993(dicha programación ya se había puesto en marcha en la unidad) y la del primer periodo de Enero-Junio de 1994.

De acuerdo con dichas programaciones, se me asignó la tarea de impartir los cursos como Instructora, que se encontraban programados para la unidad.

De tal manera, tuve que preparar todo el material didáctico para dichos cursos, el cual consistió en elaborar lo siguiente:

1) Material de Estudio:

- Elaborar guías de trabajo para los participantes,
- Elaborar guías de trabajo para el Instructor, y
- Elaborar cartas descriptivas.

2) Material de Apoyo:

- Elaborar Rotafolios,
- Elaborar Acetatos,
- Clasificar las Películas, y
- El uso del pizarrón.

A continuación se enuncian por orden de fecha los cursos que impartí:

1) CURSO: **ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO.** (Ver Anexo No.8)

SEDE: Unidad de Medicina Familiar No. 94. Aula 2.

Impartido del 19 al 20 de Octubre de 1993.

OBJETIVO:

Sensibilizar a los prestadores de los servicios en el Instituto, por medio del análisis y reflexión acerca de las características y requerimientos de los usuarios y su interacción con los mismos, así mismo, proporcionar elementos que apoyen su desempeño en la atención y trato al público derechohabiente.

HORAS: 16 horas. Con 17 participantes.

2) CURSO: **HABILITACION DE INSTRUCTORES.** (Ver Anexo No.9)

SEDE: Unidad de Medicina Familiar No. 94. Aula 2.

Impartido del 13 al 17 de Diciembre de 1993.

**OBJETIVO:**

Al término del curso, el participante conocerá y aplicará las habilidades didácticas necesarias para impartir cursos de capacitación correspondientes a su área de servicio, utilizando las técnicas en las cuales se le habilitó.

**HORAS:** 40 horas. Con 27 participantes. (15 de ellos Directores de Guarderías).

**3) CURSO: HABILITACION DE INSTRUCTORES.**

Es igual al anterior, sólo que éste se impartió:

Del 7 al 11 de Febrero de 1994. Con 35 participantes.

**4) CURSO: INFORMACION A LA MISION INSTITUCIONAL. (Ver Anexo No.10)**

**SEDE:** Unidad de Medicina Familiar No. 94. Aula 2.

Impartido del 22 al 24 de Febrero de 1994.

**OBJETIVO:**

Que los participantes al finalizar el curso, descubran la importancia que tiene el Contrato Colectivo de Trabajo, la Ley del Seguro Social, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; como la base legal de derechos y obligaciones como trabajadores del instituto.

**HORAS:** 24 horas. Con 11 participantes.

**5) CURSO: RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES. (Ver Anexo No.11)**

**SEDE:** Unidad de Medicina Familiar No. 94. Aula 2.

Impartido del 22 al 25 de Marzo de 1994.

**OBJETIVO:**

Que al finalizar el participante se de cuenta de la importancia que juegan todos los factores internos y externos, para el mejor desempeño de trabajo en equipo y de esta manera crear alternativas para lograr un buen clima organizacional.

**HORAS:** 40 horas. Con 20 participantes(todos jefes de servicio).

De los anteriores cursos impartidos, cabe mencionar que a la finalización de cada uno de ellos, se entregó a los participantes la forma Sic-05 de Evaluación del Instructor-Curso.(Ver Anexo No. 12)

En dicha forma los participantes evaluaron el desempeño del instructor y el desarrollo del curso, con la finalidad de que con esos resultados se pudiera retroalimentar la coordinación de capacitación, para futuros cursos. La evaluación que otorgaban los participantes, comprendía los siguientes valores:

- a) 4 Inausificante,
- b) 6 Suficiente,
- c) 8 Bueno, y
- d) 10 Excelente.

Obteniendose los siguientes resultados:

1) Curso: Atención y trato al público.

Evaluación: Instructor: 95.6 Excelente

Curso: 92.4 Excelente.

2) Curso: **Habilitación de Instructores.**

**Del 13 al 17 de Diciembre de 1993.**

**Evaluación: Instructor: 97 Excelente**

**Curso: 96 Excelente.**

3) Curso: **Habilitación de Instructores.**

**Del 7 al 11 de febrero de 1994.**

**Evaluación: Instructor: 98.8 Excelente**

**Curso: 96 Excelente.**

4) Curso: **Integración a la Misión Institucional.**

**Evaluación: Instructor: 87 Bueno**

**Curso: 76 Suficiente.\***

5) Curso: **Relaciones Interdepartamentales.**

**Evaluación: Instructor: 97 Excelente**

**Curso: 96 Excelente.**

\* Nota: Cabe mencionar que debido a algunos cambios que me realizó de último momento la coordinadora de capacitación, en el curso Misión Institucional, los resultados de las evaluaciones finales no fueron del todo satisfactorias.

## ANALISIS

Durante la realización del Servicio Social y de acuerdo a los objetivos se puede decir que:

Los objetivos a nivel Institucional se han cubierto, ya que, se llevó al psicólogo a una situación real para resolver problemas de manera profesional, que repercutieron a nivel nacional, comprometiéndolo e involucrándolo de tal manera que desarrollara sus conocimientos y técnicas adquiridas durante la carrera, dándose una participación activa con respecto a está investigación.

Los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, en general, han sido lo suficientemente óptimos y adecuados, ya que, permitieron poder llegar a los buenos resultados obtenidos. Además, tomando en cuenta que la práctica es parte importante y el complemento de la teoría, es en ésta, donde se valúan los conocimientos obtenidos, dándose una comparación, reafirmandolos, retroalimentándolos y de esta forma, poder abordar la situación real.

De esta manera, los objetivos a nivel estudiantil, se llevaron a cabo pues se desarrollaron habilidades en cuanto al manejo de los conceptos e información concerniente a está investigación. Sin embargo, se pudo contemplar la carencia de información de Psicología Industrial, la cual teóricamente, no fue contemplada ni integrada en el Plan de Estudios de la carrera.

Ahora bien, los objetivos que el Instituto Mexicano del Seguro Social ha establecido para los prestadores de Servicio Social realmente se cumplieron, ya que, proporcionaron los medios adecuados para que el psicólogo desarrollara

sus habilidades y aptitudes; pero ente todo facilitarón el desarrollo para poder adquirir una actitud profesional en el campo laboral. Todo ello se logró, gracias al apoyo ofrecido por la Coordinadora de Capacitación y Desarrollo de la Unidad de Medicina Familiar No. 94, la ayuda del personal en general de la unidad y el acervo bibliográfico que se tenía a la mano. De está manera, pudo obtenerse una colaboración bastante activa y positiva durante la prestación del Servicio Social en dicha unidad.

Cabe señalar que durante la aplicación del proceso de capacitación en la Unidad de Medicina Familiar No. 94, se observó que durante el llenado de las Formas Sic-02 de detección de necesidades de capacitación, la mayoría de los Jefes de los servicios no contaban con algún programa establecido, el cual pudiera proporcionar la información real con respecto al perfil que deberán tener los trabajadores para el desempeño de sus funciones, ya que, dichos superiores simplemente se dedicaron a proporcionar la información de manera empírica, e incluso algunos se limitaron a entregar los Formatos Sic-02 del año pasado para que se realizará el mismo llenado. Por ello, se debe tener presente que dichos datos a diferencia de los cuestionarios que se aplicarán, no pueden ser considerados del todo confiables.

Asimismo, durante la elaboración del trabajo de Detección de Necesidades de Capacitación que se envió a la Oficina de Selección y Desarrollo de la Delegación 2 Noreste del D.F., no se contó con una orientación adecuada de información con respecto a los logros y avances obtenidos en está área en el anterior año, ya que la coordinadora de capacitación se encontraba de vacaciones y simplemente se limitó a indicar que se tenía que realizar dicho trabajo, así que me limite a analizar lo arrojado por los cuestionarios y las Formas Sic-02, con lo cual se

trabajo para obtener las necesidades de capacitación de la Unidad hasta ese momento.

Es importante mencionar, que la Oficina de Selección y Desarrollo no analizó el trabajo de detección de necesidades como debiera, ya que en primer lugar, dicho trabajo se registro a mi nombre y fué rechazado por está; en segundo lugar, ya con el nombre de la coordinadora, este simplemente fué valorado como un requisito administrativo más. Esto fué observado claramente cuando dicha oficina al enviar la programación de cursos, no contemplo aquellos que requerla la Unidad para disminuir las necesidades reales de capacitación.

Así mismo, durante mi desenvolvimiento como Instructora dentro de los cursos, se observó que varias de las intervenciones y comentarios que realizaba la coordinadora de capacitación, se encontraban fuera de lugar, ya que está no permanecía todo el tiempo durante el desarrollo de éstos y cuando entraba al aula a incorporarse, escuchaba un poco del tema que en ese momento se estuviera tratando e intervenía con un comentario; que en la mayor parte de las veces ocasionó que se perdiera el desarrollo e interés por el mismo. Dicha situación incomodo no sólo a los participantes, sino también a mi y ello se reflejo no sólo en los comentarios finales que realizaron los integrantes al final de los cursos, sino también en las evaluaciones finales, en especial del curso " Integración a la Misión Institucional ".

Por otro lado, el tiempo fue un poco limitado, ya que, no se pudo realizar ni llevar a cabo el plan de seguimiento para los trabajadores, el cual se tenía contemplado, con la finalidad de poder orientar al empleado en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los cursos.

trabajo para obtener las necesidades de capacitación de la Unidad hasta ese momento.

Es importante mencionar, que la Oficina de Selección y Desarrollo no analizó el trabajo de detección de necesidades como debiera, ya que en primer lugar, dicho trabajo se registro a mi nombre y fué rechazado por está; en segundo lugar, ya con el nombre de la coordinadora, este simplemente fué valorado como un requisito administrativo más. Esto fué observado claramente cuando dicha oficina al enviar la programación de cursos, no contemplo aquellos que requería la Unidad para disminuir las necesidades reales de capacitación.

Así mismo, durante mi desenvolvimiento como Instructora dentro de los cursos, se observó que varias de las intervenciones y comentarios que realizaba la coordinadora de capacitación, se encontraban fuera de lugar, ya que está no permanecía todo el tiempo durante el desarrollo de éstos y cuando entraba al aula a incorporarse, escuchaba un poco del tema que en ese momento se estuviera tratando e intervenía con un comentario; que en la mayor parte de las veces ocasionó que se perdiera el desarrollo e interés por el mismo. Dicha situación incomodo no sólo a los participantes, sino también a mí y ello se reflejo no sólo en los comentarios finales que realizaron los integrantes al final de los cursos, sino también en las evaluaciones finales, en especial del curso " Integración a la Misión Institucional ".

Por otro lado, el tiempo fue un poco limitado, ya que, no se pudo realizar ni llevar a cabo el plan de seguimiento para los trabajadores, el cual se tenía contemplado, con la finalidad de poder orientar al empleado en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los cursos.

Este trabajo ha ayudado a mi desarrollo profesional, ya que, las actividades de investigar, diseñar y desarrollar el manejo de todos los conocimientos teóricos adquiridos en el momento oportuno, me brindaron la oportunidad de poseer una actitud responsable ante el trabajo.

El deseo de conocer las actividades de Psicología Industrial en el I.M.S.S. surgió por el interés de participar directamente en alguna de ellas, primero por desarrollar el Servicio Social y en segundo lugar, por conocer más directamente las funciones de las actividades de capacitación. De esta manera, tuve la oportunidad de colaborar directamente como Instructora en diferentes cursos dentro de la Unidad de Medicina Familiar No. 94, considerando está como una de las actividades que más despertó mi interés de todo el proceso de capacitación que se realizó en dicha unidad, gracias a ello, pude tener una experiencia bastante importante dentro de mi desarrollo no sólo profesional, sino también personal.

Las actividades de capacitación que se desarrollan en al área de Psicología Industrial, son diversas, pero todas deben ser consideradas muy importantes para el buen funcionamiento de cualquier empresa o institución.

Durante la realización del servicio social, se pudo observar que existía dentro de la coordinación de capacitación y desarrollo deficiencias con respecto al área de capacitación, principalmente en cuanto al Proceso de Capacitación es importante señalar que no se lleva del todo acabo en la práctica como en la teoría, debido a las irregularidades observadas durante su aplicación en la Unidad de Medicina Familiar No. 94. Además, dicha coordinación carencia de un registro que permitiera conocer que personal ya había asistido a los cursos, ya que en

ciertas ocasiones, se envió a los trabajadores a cursos que ya habían tomado con anterioridad. Por otro lado, la coordinación no recibía apoyo de material para poder llevar a cabo los cursos, por lo que en la mayoría se tuvo que comprar el material con dinero propio.

Sería conveniente que dicha coordinación pusiera mayor interés durante el desarrollo del proceso de capacitación, ya que éste debe considerarse la base de cualquier futura organización de programas y eventos de capacitación, los cuales deben ser creados a las necesidades reales de los trabajadores no sólo de esta Institución, sino, de cualquier otra.

## CONCLUSIONES

En relación a la formación académica que recibe a lo largo de la carrera de Psicología, existe la limitación de los escasos contenidos que se revisan sobre el área de Psicología Industrial, ya que, para este trabajo se tuvo que revisar material del cual no se tenía mucho conocimiento. La Psicología Industrial es considerada de gran interés para muchos psicólogos, por lo que, sería conveniente contemplarla dentro del Plan de Estudios, para poder llegar a ofrecerle al psicólogo su formación en esta área.

El proceso de capacitación debe entenderse como un acto intencionado, que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje que se produce día tras día en el acontecer de una persona. Esto se logra, gracias a la previa detección de necesidades, la cual permite observar y conocer las deficiencias en las áreas y da oportunidad a la planeación y programación de las actividades de capacitación, que de acuerdo a las necesidades se deben impartir y con la ayuda del instructor poder lograr cambios favorables en los trabajadores, que les permitan desempeñar de mejor manera sus funciones.

Por ello, el proceso de capacitación no debe de iniciarse como consecuencia de los cambios de una empresa o institución, por el contrario, debe plantearse e iniciarse como una forma de preparación para dichas transformaciones.

Al formarse habilidades, aptitudes y conocimientos nuevos como resultado de la capacitación, el trabajador como consecuencia, se desempeñara dentro de un ámbito más seguro y con menores riesgos.

Solo así, el trabajador capacitado, seguro y conciente del trabajo que realiza, reflejara dentro de cualquier empresa o institución su desarrollo personal, en lo que refiere a la satisfacción ante el trabajo, lo cual repercute forzosamente en el seno familiar y social, de esta manera, el trabajo puede representar un medio para la superación y dignificación del trabajador.

Con respecto a la Unidad de Medicina Familiar No. 94 del Instituto Mexicano del Seguro Social, es indispensable un control sobre la capacitación y difusión, el cual pueda permitir las aportaciones para superarla, fomentarla, organizarla y encauzarla hacia mejores beneficios, tanto para la institución como para los trabajadores. De esta manera, hablar de los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social, es estar conscientes de que la labor de éstos es de servicio, es decir, con ello están siendo útiles a la población derechohabiente que es sin duda la que le da cohesión y sentido a la dinámica de la sociedad.

Nuestra sociedad depende en grado muy alto de la productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben lograr para el bien común. Para que dichas organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos deben contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro. Para poder obtener esta disposición moral y profesional, es necesario contar con un sistema permanente de capacitación, en el que exista verdadero y efectivo compromiso no sólo por parte de las organizaciones, sino también, de su personal.

## RECOMENDACIONES

Es indispensable darle énfasis al área de Psicología Industrial, para que sea contemplada dentro del Plan de Estudios de la Carrera de Psicología de la Facultad de Estudios Superiores- ZARAGOZA, como un módulo más que se imparta durante los semestres. Ya que es importante tener los conocimientos básicos sobre todas las áreas de psicología y a su vez se tendría la oportunidad de ofrecer al psicólogo una formación más completa durante la carrera.

El fomentar el interés de los estudiantes hacia el campo industrial, sería un buen inicio para conocer más campos de acción, sobre todo en las empresas e instituciones que día a día reconocen más los beneficios de la Psicología Industrial.

Con respecto a la Unidad de Medicina Familiar No. 94 del Instituto Mexicano del Seguro Social, es recomendable que está ofrezca tanto a los jefes de servicio como a los demás trabajadores, una difusión periodica sobre la importancia que juega la capacitación tanto dentro de la institución como dentro del desarrollo de cada uno de los trabajadores.

Ya que el tiempo actual que se esta viviendo, impone día con día retos que la sociedad en su conjunto debe superar, en particular la grave crisis económica que se ha presentado a inicios de este año en nuestro país, ha originado que las autoridades gubernamentales dictarán medidas de carácter económicas muy drásticas, que van en detrimento de la gran planta productiva del país, provocando con esto, cierres masivos de micro, pequeñas, medianas e inclusive algunas de las

consideradas grandes empresas, y con ello, despidos indiscriminados de trabajadores que mientras menos capacitados se encuentren, mayores serán las dificultades que tendrán para emplearse.

Es por esto, que la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, no sólo juega un papel muy importante en el logro de una mayor productividad dentro de las empresas e instituciones, sino también, para la superación y desarrollo personal de éstos.

Citado lo anterior, y en virtud de ser el Instituto Mexicano del Seguro Social la institución primordial encargada de la Seguridad Social en el país, toma gran relevancia el que administre científicamente los recursos humanos con los que cuenta, y uno de los medios para lograrlo es la capacitación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Alatorre, Rico Javier. (1994). *Criterios para la elaboración de documentos psicológicos*. (Traducción selectiva del " Publicación Manual of the American Psychological Association "). México, Centro de Documentación de la U.N.A.M.
- (2) Arias, Galicia Fernando (1973). *Administración de recursos humanos*. México, Edit. Trillas.
- (3) Arista, Juan Manuel (1991). *Curso: Capacitación y desarrollo de recursos humanos I: Detección de necesidades*. México, Centro de Educación Continua de la Facultad de Psicología ( Manual del ponente).
- (4) Bailon, Rosalfo. (1990). *Legislación laboral*. México, Edit. Limusa.
- (5) Balseiro, Lasty. (1981). *Introducción a la administración*. México, Apuntes elaborados para su uso docente, Fotocopiado en la E.N.E.O.-U.N.A.M.
- (6) Bass, Bernard M., y Vaughan, James A. (1971). *El entrenamiento en la industria: administración, técnicas, programas y evaluaciones*. México, Edit. Continental.
- (7) Brezinka, Wolfgang. (1990). *Conceptos básicos de la ciencia de la educación*. Barcelona, Edit. Herder.
- (8) Calderon, Córdova Hugo. (1982). *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México, Edit. Limusa.
- (9) Castro, Benjamín. (1988). *Capacitación y diseño tecnológico de cursos*. México, Edit. Limusa.
- (10) *Comisión para el desarrollo de los recursos humanos*. (1993). México, Publicaciones del Departamento del Distrito federal.

- (11) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. (1992). México, Edit. Delma.
- (12) *Contrato colectivo de trabajo*. (1992-1993). México, I.M.S.S.-S.N.T.S.S.
- (13) Craig, Robert L., y Bittel, Lester R. (1971). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. México, Edit. Diana.
- (14) Divincenti, Marie. (1981). *Administración de los servicios de enfermería*. México, Edit. Limusa.
- (15) Ferrer, Luis. (1981). *Tópicos para instructores de empresas*. México, Edit. CECSA.
- (16) Gama, Elba. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México, Edit. Manual Moderno.
- (17) Guerrero, Tapla Alfredo. (1990). *Detección de necesidades de capacitación. (Módulo)*. México, Publicaciones de la Universidad Nacional de Querétaro para la Maestría en Psicología del Trabajo.
- (18) *Guía práctica ilustrada de didáctica básica*. (1992). México, Publicaciones de la Coordinación General de Comunicación Social del I.M.S.S.
- (19) *Integración a la misión institucional*. (1991). México, Publicaciones de la Coordinación General de Comunicación Social del I.M.S.S.
- (20) *Ley del seguro social (correlacionada)*. (1990). México, (12a, edición), Edit. Limusa.
- (21) *Manual de capacitación para extensionistas industriales*. (1989). México, Publicaciones de la Dirección General de Capacitación y productividad, Subsecretaría "B", Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- (22) *Manual de capacitación y desarrollo de personal*. (1992). México, Publicaciones de la Subdirección General Administrativa del I.M.S.S.
- (23) *Manual técnico de didáctica básica*. (1992). México, Publicaciones de la Coordinación General de Comunicación Social del I.M.S.S.
- (24) McGehee, William., y Thayer, Paul W. (1976). *Capacitación, adiestramiento y formación profesional*. México, (2a, edición), Edit. Limusa.

- (25) Mendoza, Nuñez Alejandro. (1986) *Manual para determinar las necesidades de capacitación*. México, (2a, edición), Edit. Trillas.
- (26) *Nosotros I.M.S.S.* (1990). México, Publicaciones de la Coordinación General de Comunicación Social del I.M.S.S.
- (27) Paldoz, Carlos., y Cirigliano, Gustavo. (1984). *Educación médica y salud*. Vol. 12 Núm. 2.
- (28) Roberts, L. Craig., y Lester, R. Bittel. (1991). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, (ASTD)*. México, (12a, impresión), Edit. Diana.
- (29) Sierra, Cuspinera Gerardo. (1988). *Condiciones de trabajo ( cuadernos de medicina, seguridad e higiene )*. México, Secretaría del Trabajo y Prevención Social.
- (30) Siliceo, Alfonso. (1993). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, (Decimoprimer reimpresión), Edit. Limusa.

**A N E X O S**

# **ANEXO 1 DESCRIPCION DE ALGUNAS TECNICAS DIDACTICAS**

## **CUADRADOS**

### **USOS:**

- Analizar la cooperación en la resolución de problemas de grupo
- Analizar las actitudes que obstruyen la resolución de problemas grupales

### **RECURSOS MATERIALES:**

- Un salón amplio, iluminado y con mesa donde se sentarán cinco participantes en cada una
- Un juego de rompecabezas para cada equipo
- Un instructivo para el Juez Observador

### **DURACION:**

- de 45 a 60 minutos

### **TAMANO DEL GRUPO:**

- Ilimitado pero en múltiplos de seis

### **DISPOSICION DEL GRUPO:**

- En equipos de seis personas

### **INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:**

- Es necesario que el instructor controle las mesas de trabajo durante el ejercicio para hacer cumplir las reglas establecidas
- Las mesas deben estar suficientemente separadas con el objeto de que los grupos no se observen entre sí
- El instructor debe comenzar el ejercicio con una discusión sobre

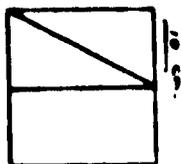
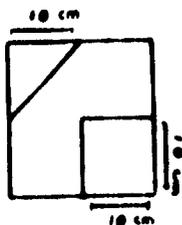
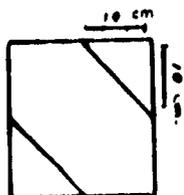
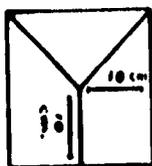
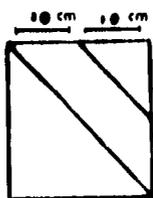
la cooperación tomando en cuenta lo siguiente:

- a) Cada persona debe comprender perfectamente el problema y cómo puede contribuir a la solución de éste
- b) Cada miembro del grupo debe darse cuenta del potencial de - contribuciones de los otros miembros
- c) Es necesario que se reconozcan los problemas de otras personas con objeto de ayudarles

**DESARROLLO:**

- Terminada la discusión se escoge a un juez-observador para cada equipo de cinco participantes. A estos jueces se les proporciona una hoja de instrucciones
- El instructor distribuye los sobres y una hoja de instrucciones a cada equipo. Los sobres deben permanecer cerrados hasta que se dé la señal de comenzar el trabajo
- Se leen las instrucciones al grupo
- Cuando se ha concluido el trabajo, los equipos discuten la experiencia enfocándose a los sentimientos más que a las observaciones
- Los equipos deben relacionar esta experiencia con sus situaciones cotidianas
- Se puede utilizar retroinformación, para comentar el ejercicio

MODELO PARA HACER EL CUADRADO (ROMPECABEZAS)



## INSTRUCCIONES AL GRUPO

En este sobre hay diversas piezas de cartón para formar cuadrados.

Cuando el instructor dé la señal para comenzar, el trabajo de su grupo será formar cinco cuadrados de igual tamaño. El trabajo no será completado hasta que cada participante tenga delante de sí, un cuadrado perfecto de igual tamaño al que deberán tener los otros.

Limitaciones que se imponen al grupo durante este ejercicio:

1. Ningún participante deberá hablar
2. Ningún participante podrá pedir a otro alguna pieza o hacer cualquier señal para que otra persona le dé una pieza
3. Los participantes podrán, sin embargo, DAR las piezas a los demás

¿Están claras las instrucciones?

El instructor da la señal y comienza el trabajo

#### INSTRUCCIONES AL JUEZ-OBSERVADOR

Su trabajo es en parte de juez, y en parte de observador. Esté pendiente de que cada participante observe las reglas:

1. No hablar, señalar o cualquier otra clase de comunicación entre los cinco participantes de cada grupo
2. Los participantes pueden dar las piezas a otros participantes, pero no pueden tomar las de los otros
3. Los participantes no pueden dejar las piezas en el centro para que otros las tomen; ellos tienen que dar las piezas directamente a cada persona
4. Se permite a un miembro dar todas las piezas de su rompecabezas, inclusive si ya ha formado su cuadrado

Procure que se observen todas las reglas

## FANTASIA DEL FUTURO

### USOS:

- Lograr la integración de grupos a través de la fantasía relajante

### RECURSOS MATERIALES:

- Salón amplio, iluminado y con mesas para que el grupo trabaje con eficiencia
- Una hoja de trabajo para cada participante
- Lápices

### DURACION:

- 30 minutos

### TAMAÑO DEL GRUPO

- Ilimitado

### DISPOSICION DEL GRUPO:

- Ninguna

### INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Ninguna

### DESARROLLO:

- En la hoja de trabajo cada participante describe "un día" situado en cualquier momento del futuro. Puede ser un día especial que le gustaría experimentar, o bien un día ordinario.
- Es importante crear una experiencia de algo que realmente quiera vivirse en el futuro.
- Al finalizar la hoja de trabajo se comenta el ejercicio con el objeto de interiorizar los intereses personales en grupo.

**FANTASIA DEL FUTURO**

(Hoja de trabajo)

**1. Mi fantasía del futuro:**

**2. Comentario en grupo:**

## GATO TRIDIMENSIONAL

### USOS:

- Hacer énfasis en la importancia de una eficiente observación, percepción y comunicación, que son necesarias en la administración
- Medir el grado de competencia en un grupo, así como la cooperación que existe en el mismo
- Observar la planeación, organización, dirección y control

### RECURSOS MATERIALES:

- Tablero tridimensional
- Un salón amplio, iluminado y con mesas de trabajo para que el grupo trabaje eficientemente
- Instructivos para los observadores y para los participantes
- 23 canicas (14 de un color y 14 de otro) para dos equipos

### DURACION:

- Varía según los grupos; cada decisión la tomará el grupo en 30 segundos

### TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado

### DISPOSICION DEL GRUPO:

- Subgrupos de cuatro a cinco personas

### INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El tablero del gato tridimensional puede adquirirse en las tiendas de juegos didácticos

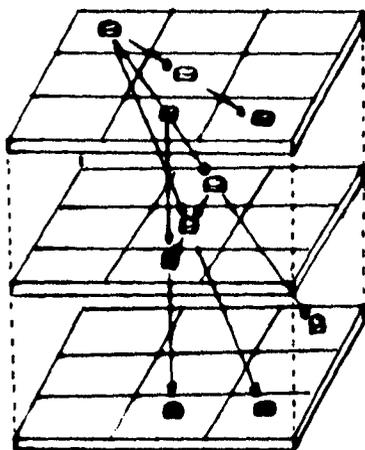
**DESARROLLO:**

- Se reparten 14 canicas a cada equipo
- Cada grupo dispone de 30 segundos para tomar una decisión
- La decisión debe ser del grupo. Cada grupo puede organizarse libremente. Sólo que no podrá comunicarse ni pactar con otro equipo
- El instructor debe llevar el control del tiempo y el registro de los resultados positivos de cada equipo
- Al llenarse el Tablero Tridimensional se recogerán las canicas, iniciándose nuevamente el ejercicio, hasta que el instructor lo dé por terminado
- El tablero no estará a la vista de los grupos. Pero el representante que coloca las canicas puede observar y hacer las anotaciones por escrito. Recuerde que dispone de 30 segundos
- Cada grupo debe llevar dos o más alternativas al dirigirse al tablero tridimensional. En caso de fallar la tirada más estratégica, se contará con otras alternativas
- Al finalizar se comenta el ejercicio

### INSTRUCTIVO PARA EL PARTICIPANTE

Usted forma parte de un grupo que está en competencia con otros, aquí presentes. Su grupo ganará en cuanto obtenga un mayor número de resultados favorables, que dada la naturaleza de este ejercicio será - obtener mayor número de puntos (mayor número de gatos).

En la gráfica siguiente, aparece un "Tablero Tridimensional" en el que se muestran las posibles colocaciones de las fichas, para obtener puntos para su equipo (o posibles formas de realizar "gatos", en el conocido juego del mismo nombre).



**NOTA:** con frecuencia la colocación de una ficha puede dar a su grupo dos o tres puntos

## INSTRUCCIONES PARA LOS OBSERVADORES

Este problema ilustra las diferentes funciones de planeación, organización, dirección y control. También sirve para hacer énfasis en la importancia de una eficiente observación, percepción, comunicación - motivación, innovación y demás características necesarias para una administración óptima.

Su función será la de estudiar la aplicación de las funciones arriba mencionadas. Usted comentará al final del ejercicio sobre cómo sucedieron las cosas en el equipo.

A continuación hay una lista de los puntos que usted podrá observar - cuando el grupo empieza a integrarse y luego durante el desarrollo del ejercicio.

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <b>PLANEACION</b>   | ¿Se diseñó algún plan?<br>¿Se definieron objetivos?<br>¿Se diseñó algún plan alternativo?   |
| <b>ORGANIZACION</b> | ¿Se nombrará algún líder?<br>¿Se determinó quién sería el primer representante y luego la secuencia de éstos, antes de la primera jugada?<br>¿Se asignó a alguien en el grupo la función de registrar jugadas y puntajes? |
| <b>DIRECCION</b>    | ¿Cómo hizo el grupo las decisiones?<br>¿Cómo estuvo la atmósfera de grupo?<br>¿Hostil o amigable?<br>¿Hubo evidencia del trabajo de equipo?   |

COMUNICACION ¿Se entendieron las instrucciones del ejercicio?  
¿Comunicó adecuadamente cada representante al --  
grupo una vez que volvió de hacer la jujada?  
¿Hubo comunicaciones adecuadas o principalmente  
"ruido"?

MOTIVACION ¿Hubo motivación e integración para cumplir los  
objetivos?  
¿Hubo apatía de algunos miembros del equipo?  
¿Si hubo deseo de ganar, a qué se debió?

## CORRILLOS

Consiste en la división de un grupo grande en otros más pequeños, a fin de efectuar el análisis e intercambio de opiniones; se designa un secretario que registra las opiniones de los participantes.

Los pasos que se siguen son:

1. Señalar temas y tiempo de discusión
2. Dividir al grupo en equipos (de tres a seis personas)
3. Hacer que cada equipo nombre un secretario que anote lo fundamental de la discusión y, más tarde, lo informe al grupo grande
4. Si se requiere, es conveniente nombrar a un moderador que otorgue el derecho a la palabra. Esto si notamos que sólo una o dos personas monopolizan la discusión, o bien si las intervenciones son demasiado largas
5. Reunir a todos los equipos en un solo grupo; acto seguido, los secretarios deben informar las opiniones y/o conclusiones de cada equipo
6. Resumir y comentar las opiniones de los distintos equipos, señalando la vinculación que tienen con los objetivos propuestos de la instrucción. Otra alternativa para este último paso es introducir una técnica diferente, como la Plenaria

Ventajas:

1. Favorece la participación de todo el grupo
2. Permite dividir el trabajo y la responsabilidad entre todos los miembros del grupo
3. Facilita la obtención de acuerdos rápidos

4. Alivia la fatiga producida por la reunión del grupo en su con  
junto

Limitaciones:

1. Puede producir enfrentamiento entre los miembros del grupo
2. Puede propiciar el uso excesivo de la palabra por parte de alguno de los integrantes
3. Puede llevar a conclusiones falsas a los miembros del grupo, por desconocimiento de la situación

Es conveniente usarla cuando se desee:

- Motivar al grupo a actuar
- Propiciar la participación de todos los integrantes del mismo
- Desarrollar el espíritu de cooperación en el grupo

## REJILLA

Utilizando esta técnica se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible y que, al mismo tiempo, el grupo aprenda a analizar, sintetizar y a compartir la información.

El instructor preparará con anterioridad el material que se va a estudiar, procurando tener listo un ejemplar para cada participante. Dividirá el texto en tantas partes cuantos equipos piense constituir en el grupo, de modo que cada equipo trabaje en una parte. Si va a hacer, por ejemplo, cinco grupos, dividirá el material en cinco partes.

El número de equipos estará en razón del número de participantes en el grupo:

Si son 16, se hacen 4 equipos de 4 participantes cada uno;

si son 25, se hacen 5 equipos de 5 participantes cada uno;

si son 36, se hacen 6 equipos de 6 participantes cada uno.

Para trabajar, por ejemplo, con 5 grupos, se numeran los participantes del 1 al 25, y se hace el siguiente cuadro en el pizarrón:

	Equipo 1	Equipo 2	Equipo 3	Equipo 4	Equipo 5
	1	2	3	4	5
	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25
Ej. Capítulos	I y II	III	IV y V	VI	VII

El instructor explicará a los participantes que los equipos de 5 personas quedarán formados, en un primer tiempo, como lo indican sus números en sentido vertical: el equipo 1 estará formado por los participantes numerados 1, 6, 11, 16 y 21; el equipo 2, por los números 2, 7, 12, 17 y 22, y así sucesivamente. Cada equipo trabajará 20 minutos la parte que le tocó de los textos que ya se habían repartido.

El instructor explicará a los participantes el objetivo de la técnica y señalará que en este primer tiempo no se trata de discutir los contenidos, sino de entender la información que contienen los textos. Para ello, todos serán secretarios, leerán juntos, analizarán el contenido y lo resumirán. Insistirá en la responsabilidad que cada uno tiene de elaborar su resumen, para poder comunicar la información a los otros equipos.

Cada equipo trabajará la parte correspondiente. Después de 20 minutos, más o menos, se modificarán los equipos, que ahora se integrarán como lo indican los números en orden horizontal; así, quedarán los numerados con 1, 2, 3, 4 y 5 en un equipo; 6, 7, 8, 9 y 10 en otro, etc.

De esta manera, en los nuevos equipos quedará un participante de cada equipo anterior, que tiene la información que le tocó y que va a exponer.

En este segundo tiempo, que también será de 20 minutos, cada estudiante comunicará al nuevo equipo la parte del material que estudió previamente, de modo que al final todos conozcan el material en su conjunto.

Después, en el plenario, uno de los equipos que se formaron en el orden horizontal, dará la visión general de la información obtenida. El instructor hará hincapié en los puntos que considere importantes sobre el tema tratado, y a partir de la información que ya tiene todo el grupo, procederá al análisis de la información.

Al finalizar, se hará una evaluación de la técnica para ver si se lograron los objetivos propuestos.

## ESTUDIO DE CASOS

### DESCRIPCION

Análisis crítico que realizan los integrantes de un grupo sobre un hecho concreto previamente conocido

### VENTAJAS

- Propicia el intercambio de ideas
- Produce soluciones diferentes a una misma situación
- Puede ser un medio para simular la realidad

### LIMITACIONES

- Pierde su validez si al exponer el caso se incluyen opiniones personales
- Puede producir confusión por falta de información

### OBSERVACIONES

- Deben seleccionarse casos aplicables a la materia de estudio
- Se debe tener información previa para lograr una adecuada solución
- Requiere que el orientador identifique y delimite las opiniones subjetivas

## CONFERENCIA INFORMAL

Consiste en la exposición oral de algún tema, por parte del instructor, en un tiempo breve.

### VENTAJAS

1. Permite proporcionar bastante información en un tiempo relativamente breve
2. Permite explicar conceptos, procedimientos y fenómenos que son difíciles de entender
3. Ofrece una visión general sobre un tópico particular y facilita la integración de conocimientos dispersos

### DESVENTAJAS

1. Limita la participación del grupo
2. Propicia la comunicación en una sola dirección: del instructor hacia los participantes

Aunque la Conferencia Informal implica una actividad más que nada a cargo del instructor, no excluye la participación de los asistentes al curso. Más aún, es aconsejable que en la medida en que la situación particular lo permita, el instructor haga participar al grupo para mantenerlo atento y propiciar su interés.

En seguida se mencionan algunas formas de facilitar la participación del grupo:

1. Preguntar a sus integrantes sobre algún punto importante que

se acabe de exponer, su opinión al respecto, implicaciones que surjan, etc.

2. Pedirles que ejemplifiquen el punto que se está exponiendo, o solicitar que alguien repita, con sus propias palabras, lo que se acaba de decir o que resuma lo expuesto con anterioridad
3. Darles la oportunidad de practicar la conducta terminal, mediante la asignación de actividades previamente preparadas al respecto, o proporcionándoles el material impreso que los haga ejercitar los conocimientos adquiridos.

#### PASOS A SEGUIR:

1. Introducción. Cuando iniciemos una conferencia, debemos presentar un panorama general del tema, dar los antecedentes del mismo y/o describir su importancia, para lo cual es necesario utilizar algún recurso que centre la atención de los participantes, como contar alguna experiencia o anécdota personal.

Una vez cumplida la primera etapa, procederemos a efectuar una preevaluación informal, si es que no se ha hecho antes. Para ello simplemente formulamos algunas preguntas relativas a los puntos esenciales que expondremos, con objeto de sondear qué tanto conocen el tema los participantes. Realizado esto podemos proceder al desarrollo del mismo, que será el segundo paso de la Conferencia Informal.

2. Desarrollo del tema. En la exposición del tema es imprescindible hacer uso de un lenguaje claro, que puedan entender los integrantes del grupo. Debemos tratar de promover su participación con alguno de los recursos ya señalados. También es conveniente ilustrar el tema con anécdotas, experiencias o ejem-

plós para que la exposición sea más clara y amena.

Siempre que podamos debemos utilizar los apoyos didácticos, - tales como pizarrón, rotafolios, láminas, proyectores, etc., que en mucho facilitarán la comprensión y el aprendizaje de los conceptos expuestos y harán más interesante la exposición.

Si disponemos de un rotafolios, o en su defecto del pizarrón o de cartulinas, es conveniente que antes del inicio de la exposición hagamos un esquema de los temas, subtemas y apartados que tocaremos. Esto permite que los participantes ubiquen - cualquier punto de la exposición y eviten el tedio o desinterés por encontrarse "perdidos" entre tantos conceptos y palabras. La presentación de un esquema previamente elaborado es mucho más recomendable para quienes se inician como instructores, ya que no sólo representa un facilitador del aprendizaje, sino resulta un buen apoyo para no omitir ningún concepto importante a causa del nerviosismo del instructor. Dicho esquema también le permite conocer en todo momento el punto exacto que debe exponer.

3. Conclusiones. Para terminar nuestra exposición es recomendable realizar un breve resumen, destacando los principales puntos del tema impartido, y posteriormente presentar las conclusiones correspondientes.

Una vez hecho lo anterior, es necesario evaluar el logro de los objetivos mediante la aplicación de algún cuestionario, la realización de alguna práctica, etc., a menos que tal evaluación esté programada en otro momento. Al igual que con la preevaluación, si el tiempo del que se dispone es muy reducido, sólo efectuaremos una evaluación informal.

## INSTRUCCION PROGRAMADA

### DESCRIPCION

Diseño de un programa de enseñanza que muestra al interesado la información en pequeños segmentos (conceptos). El programa se complementa con una sección de preguntas con sus respectivas respuestas (correctas) El alumno aprende sin instructor.

### VENTAJAS

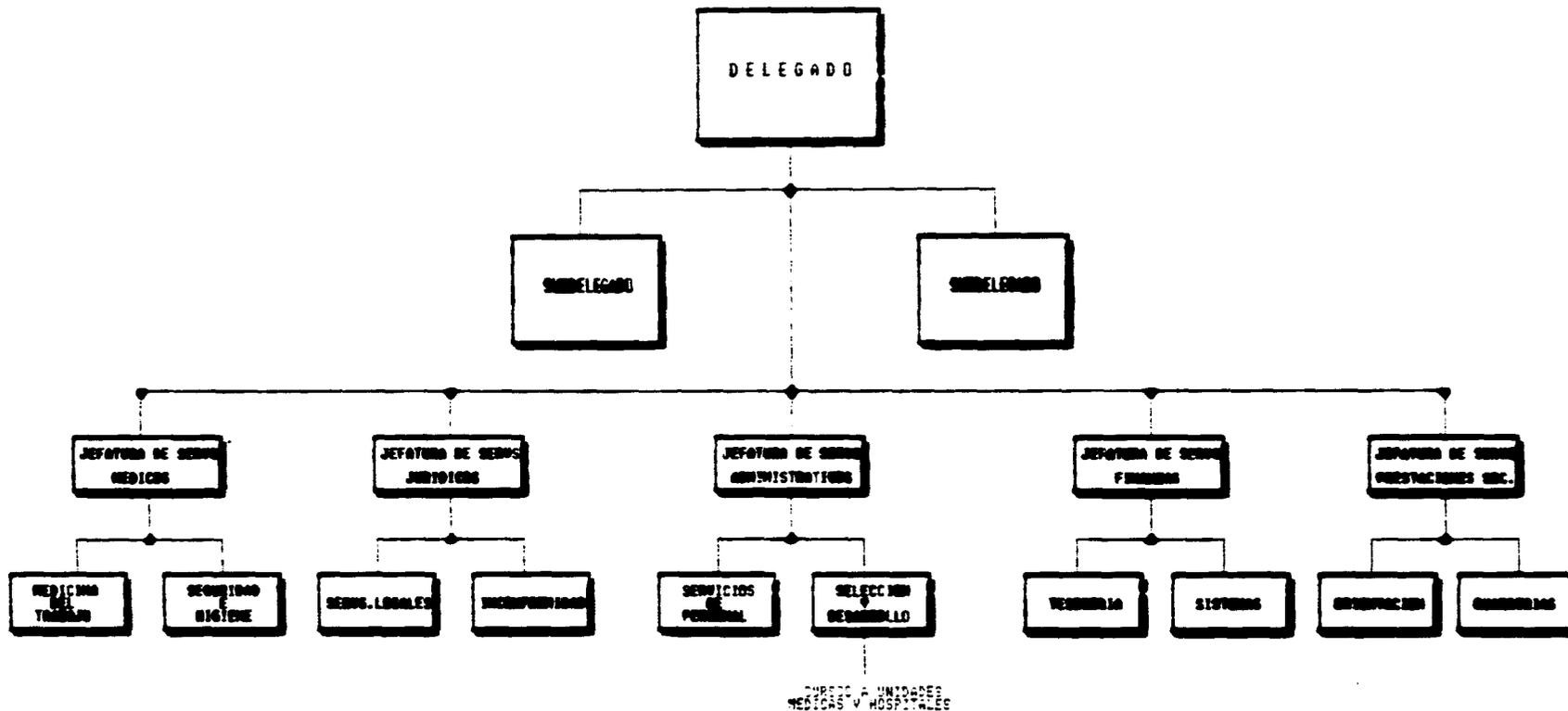
- Permite conocer y controlar las condiciones del aprendizaje reduciendo su tiempo
- Permite capacitar a un mayor número de personas en forma individual y simultánea
- Permite la evaluación inmediata
- La información se presenta sucesivamente en tópicos fáciles de asimilar
- Involucra más al capacitando y lo responsabiliza de su propio aprendizaje
- No requiere de la presencia continua de un instructor, ni de reunir al grupo en horarios establecidos

### LIMITACIONES

- Requiere bastante tiempo para su diseño
- El costo del diseño es elevado
- El diseño debe ser realizado por un especialista

# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

DELEGACION No 2 NOROESTE DEL DISTRITO FEDERAL



LOS CURSOS SE REPORTAN A SOLICITUD DE LAS UNIDADES Y/O DEPARTAMENTOS PARA CAPACITAR A SUS EMPLEADOS

EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.-

EN EL CALLE DE GUERRA SE ENCUENTRA EN CUATRO UBICACIONES ESPECIFICAMENTE LA DELEGACION No 2 NOROESTE DE UNICA EN LA AVENIDA HIDALGO No 23, COLONIA CENTRO C.P. 06000 EN LA DELEGACION POLITICA CUATROBARRIOS.

TIENE UN TOTAL DE EMPLEADOS DE: 20,000

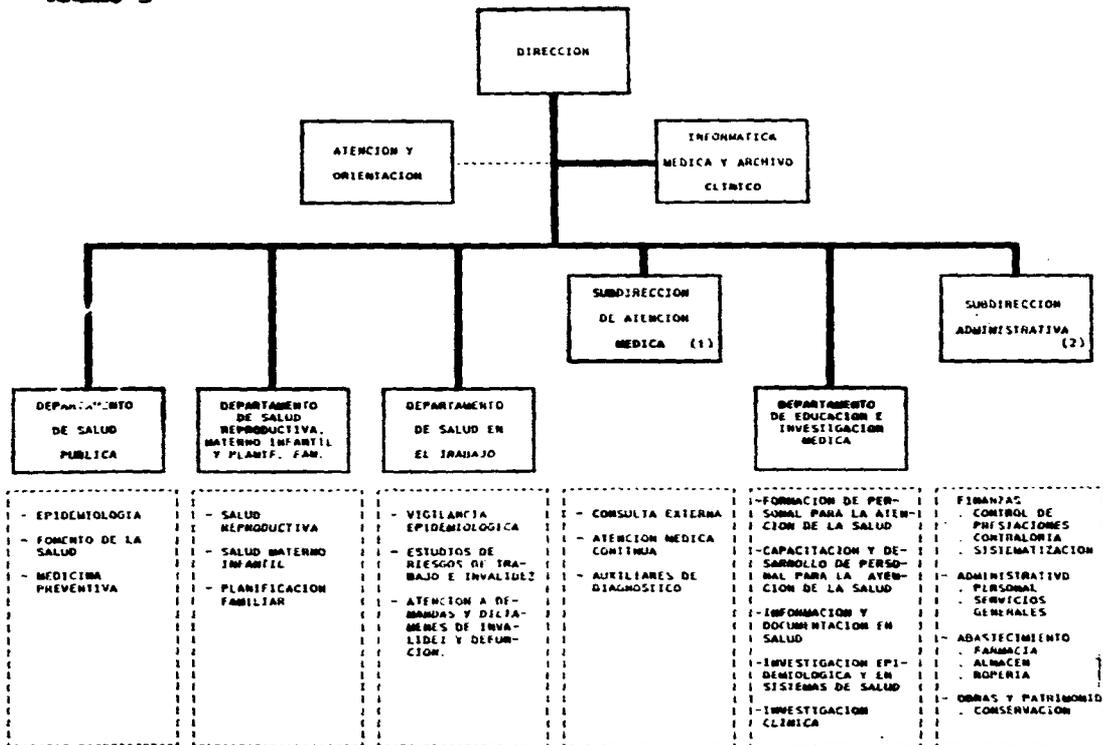
TIENE UN TOTAL DE ASEGURADOS DE: 300,000

TIENE UN TOTAL DE PATRONES DE: 22,000

LOS COLABORADORES CORRESPONDEN A LOS DOS SUBDELEGACIONES QUE TIENE LA DELEGACION: No 4 NOROCCIDENTE Y No 5 NOROCCIDENTE

ANEXO 3

ORGANIGRAMA  
UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR



(1) SE CREARA EN UNIDADES CON 10 O MAS CONSULTORIOS

(2) EN UNIDADES CON MENOS DE 10 CONSULTORIOS, SE EJERCERA COMO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

JULIO, 1994



**CUESTIONARIO PARA JEFE DE SERVICIO**

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto.

- 1.- ¿ Qué entiende por capacitación ?
- 2.- ¿ Lo capacitarón antes de ocupar su puesto de trabajo ?
- 3.- ¿ Cuantos cursos ha tomado ?
- 4.- ¿ De los cursos que ha tomado, cual cree que sea la deficiencia de los instructores ?
- 5.- ¿ Considera que su personal es apto para su trabajo ?    SI    NO  
PORQUE.
- 6.- ¿ Cuales son las actividades que más requieren capacitación dentro de su área ?
- 7.- ¿ Considera usted que hay deficiencia especifica y/o general de su personal?  
Cual.
- 8.- ¿ Considera usted que hubo algún cambio en la actitud y aptitud de su personal enviado a curso ?
- 9.- ¿ Mencione 5 de las causas que le afecte, que su personal asista a los cursos ?
- 10.-¿ Que sugeriria usted, para una eficiente capacitación para 1994 ?
- 11.-¿ De los cursos que ha tomado, cuál cree que sea la deficiencia en los temas desarrollados ?.

### CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto.

- 1.- ¿ Qué entiende por capacitación ?
- 2.- ¿ Lo capacitaron antes de ocupar su puesto de trabajo ?
- 3.- ¿ Le gustaría capacitarse ?
- 4.- ¿ Que cursos le gustaría que le impartieran ?
- 5.- ¿ En que específicamente considera usted que necesita capacitación?
- 6.- ¿ Cuántos cursos ha tomado ?
- 7.- ¿ De los cursos que ha tomado, cuál creé que sea la deficiencia de los instructores ?
- 8.- ¿ Considera necesario que deban realizarse los cursos fuera de su unidad de trabajo ?
- 9.- ¿ A puesto en práctica lo aprendido en los cursos ?
- 10.-¿ Que tan accesible es su jefe para enviarlo a cursos ?
- 11.-¿ Que tan accesible soy para que mis compañeros de trabajo asistan a los cursos y yo apoye en la realización de sus tareas ?
- 12.-¿ Que tanto esta dispuesto a tomar cursos de capacitación fuera de su jornada de trabajo ?
- 13.-¿ De los cursos que ha tomado, cuál creé que sea la deficiencia en los temas desarrollados ?.



ANEXO 8



CARTA DESCRIPTIVA  
**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**

DELEGACION NO. 2 NORESTE DEL D.F.  
UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 94  
COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

---

**CURSO:**

ATENCION Y TRATO AL PUBLICO

**OBJETIVO:**

SENSIBILIZAR A LOS PRESTADORES DE LOS SERVICIOS EN EL INSTITUTO, POR MEDIO DEL ANALISIS Y REFLEXION A CERCA DE LAS CARACTERISTICAS Y REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS Y SU INTERACCION CON -- LOS MISMOS.

**SEDE:**

U.M.F.NO.94 AULA 2

IMPARTIDO DEL 19 al 20 DE OCTUBRE DE 1993.

HORARIO: 8:00 A 16:00 hrs.

ANEXO 8



# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

DELEGACION NO. 2 NORESTE DEL D.F.  
UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 94  
COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### TEMARIO

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bienvenida</li><li>• Presentación</li><li>Curso Instructor Participantes</li><li>• Expectativas</li><li>• El trabajo en la vida del - hombre.</li><li>• Comunicación.</li><li>• Motivaciones Psicológicas.</li><li>• Relaciones hu- manas vs aten- ción y trato - al público.</li><li>• Mistica del - I.M.S.S.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que significa- trabajar en el I.M.S.S.</li><li>• El desempeño en la prestación del servicio.</li><li>• El perfil del prestador del servicio.</li><li>• Empatía.</li><li>• Asertividad.</li><li>• Clausura.</li></ul>			
16:00	Psic. Ma. Eugenia Mendoza Parada.				

CARTAS DESCRIPTIVAS DEL CURSO.

MEXICO 9



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**

DELEGACION NO. 2 NORESTE DEL D.F.  
UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 94  
COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

---

**CURSO:**

"HABILITACION DE INSTRUCTORES"

**OBJETIVO:**

AL TERMINO DEL CURSO, EL PARTICIPANTE CONOCERA Y APLICARA LAS HABILIDADES DIDACTICAS NECESARIAS PARA IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACION CORRESPONDIENTES A SU AREA, UTILIZANDO LAS TECNICAS EN LAS CUALES SE LE HABILITO.

**SEDE:**

U.M.F. NO. 94 AULA 2

HORARIO: 8:00 A 16:00 HRS.



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**TEMARIO**

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida</li> <li>• Presentación Curso Instructor Participantes</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Preevaluación</li> <li>• Marco Legal</li> <li>• Educación para adultos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Enseñanza Aprendizaje</li> <li>• Elaboración de objetivos de aprendizaje</li> <li>• Actividades de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas Didácticas</li> <li>• Apoyos didácticos</li> <li>• Dinámicas de grupos</li> <li>• La instrucción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación</li> <li>• Presentación de los pre-trabajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post Evaluación</li> <li>• Presentación de trabajos</li> </ul>
16:00	Psic. Ma. Eugenia Mendoza Parada  Psic. Elvia Zarate Melo		Psic. Ma. Eugenia Mendoza Parada		Psic. Ma. Eugenia Mendoza Parada  Psic. Elvia Zarate Melo

CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO.

**ANEXO 10 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**



DELEGACION NO. 2 NORESTE DEL D.F.  
UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 94  
COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

---

**CURSO:**

INTEGRACION A LA MISION INSTITUCIONAL

**OBJETIVO:**

QUE LOS PARTICIPANTES AL FINALIZAR EL CURSO,  
DESCUBRAN LA IMPORTANCIA DE LAS BASES LEGA--  
LES QUE RESPALDAN TANTO SUS OBLIGACIONES CO--  
MO SUS DERECHOS, DENTRO DEL I.M.S.S.

**SEDE:**

U.M.F. NO.94. AULA 2

IMPARTIDO DEL 22 al 24 DE FEBRERO DE 1994.

HORARIO: 8:00 A 16:00 hrs.



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**

DELEGACION NO. 2 NORESTE DEL D.F.  
 UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 94  
 COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**T E M A R I O**

8:00

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bienvenida</li> <li>* Presentación</li> <li>Curso Instructor Participantes.</li> <li>* Expectativas</li> <li>* Comunicación:</li> <li>Concepto</li> <li>Elementos que conforman la comunicación.</li> <li>Tipos de comunicación.</li> <li>Barreras</li> <li>Factores que la facilitan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Misión.</li> <li>* Misión social en el I.M.S.S.</li> <li>* Misión Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Statutos.</li> <li>* Ley del Seguro Social.</li> <li>* Contrato Colectivo del trabajo.</li> <li>* Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.</li> <li>* Clausura.</li> </ul>	
<p>Psic. Ma. Eugenia Mendoza Parada.</p>				

CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO.

**ANEXO 11 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**



DELEGACION NO. 2 NORESTE DEL D.F.  
UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 94  
COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

---

**CURSO:**

RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES

**OBJETIVO:**

QUE AL FINALIZAR EL PARTICIPANTE SE DE CUENTA DE LA IMPORTANCIA QUE JUEGAN -- TODOS LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE TRABAJO EN EQUIPO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

**SEDE:**

U.M.F. NO.94 AULA 2

IMPARTIDO DEL 22 al 25 DE MARZO DE 1994

HORARIO: 8:00 a 16:00.

ANEXO 11 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL



DELEGACION NO. 2 NORESTE DEL D.F.  
 UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO. 94  
 COORDINACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TEMARIO

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bienvenida.</li> <li>* Presentación</li> <li>Curso</li> <li>Instructor</li> <li>Participantes.</li> <li>* Expectativas.</li> <li>* Comunicación.</li> <li>* Clima organizacional.</li> <li>* Concepto</li> <li>Consideraciones generales.</li> <li>* Factores que influyen en el Clima Organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Perspectivas para el mejoramiento del clima o.</li> <li>*Estructura Técnico-Administrativa.</li> <li>Planeación.</li> <li>Implementación.</li> <li>Control.</li> <li>* Ambiente físico de trabajo.</li> <li>* Influencia de factores externos.</li> <li>* Relaciones entre las áreas.</li> <li>*Factores extra institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ambiente social de trabajo.</li> <li>* Formación de equipos de trabajo.</li> <li>*Diferencia entre grupo y equipo.</li> <li>* Barreras afectivas en la interrelación grupal</li> <li>* La autonomía de las interrelaciones.</li> <li>* El líder como solucionador de problemas.</li> <li>*Areas problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Empatía y aceptación.</li> <li>* Conflicto</li> <li>* Causas de tensión.</li> <li>* Tipos de conflicto.</li> <li>*Instrumentos de Diagnostico.</li> <li>* Los cinco estilos de manejo de conflicto.</li> <li>* Clausura.</li> </ul>
<p>Psic. Maria Eugenia Mendoza Parada.</p>				

# SISTEMA IMSS - CAPACITACION

## EVALUACION DEL INSTRUCTOR / CURSO

FECHA DE ELABORACION _____	DIA MES AÑO _____
<b>SIC-05</b>	

NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____	NOMBRE DEL CURSO _____
MATRICULA _____	FECHA INICIO _____ FECHA TERMINO _____

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE EL PROPOSITO DE CONOCER SU OPINION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR Y EL DESARROLLO DEL CURSO, A FIN DE PROPICIAR NIVELES SUPERIORES DE LA CAPACITACION; POR LO QUE SOLICITAMOS ANOTE LA CALIFICACION QUE CONSIDERE ADECUADA A CADA FACTOR

VALORES	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
	4	6	8	10

I N S T R U C T O R		
No.	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION
1	LA INFORMACION QUE DIO EL INSTRUCTOR AL GRUPO SOBRE LOS OBJETIVOS DEL TEMA O CURSO FUE:	
2	EL CONOCIMIENTO DEL TEMA IMPARTIDO POR EL INSTRUCTOR SE MANIFESTO EN FORMA:	
3	EL INSTRUCTOR EXPUSO SU(S) TEMA(S) CON CLARIDAD:	
4	RESPONDIÓ A LAS PREGUNTAS SURSIDAS DURANTE LA IMPARTICION DEL TEMA, EN FORMA:	
5	EL INSTRUCTOR PROPICIO UN CLIMA DE COLABORACION ENTRE INTEGRANTES DEL GRUPO:	
6	APROVECHO EL MATERIAL DIDACTICO DISPONIBLE PARA APOYAR EL APRENDIZAJE DEL GRUPO:	
7	EL TIEMPO PROGRAMADO PARA SU EXPOSICION FUE APROVECHADO POR EL INSTRUCTOR EN FORMA:	
8	MANTUVO EL INTERES DEL GRUPO EN LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE:	
9	LAS ACTIVIDADES REALIZADAS, FACILITARON EL APRENDIZAJE EN FORMA:	
10	SU LABOR DE SUPERVISION AL TRABAJO DE EQUIPO FUE:	
<b>CALIFICACION DEL INSTRUCTOR</b>		

C U R S O		
No.	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION
1	SUS EXPECTATIVAS RESPECTO AL CURSO, SE VIERON SATISFECHAS EN FORMA:	
2	LOS CONOCIMIENTOS QUE USTED OBTUVO EN EL CURSO, SE APLICAN O APOYAN SUS LABORES EN FORMA:	
3	EL MATERIAL DIDACTICO APOYO EL APRENDIZAJE DEL GRUPO EN FORMA:	
4	LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS SE LLEVARON A CABO DE ACUERDO A LO PREVISTO EN FORMA:	
5	LOS OBJETIVOS DEL CURSO, SE CUMPLIERON EN FORMA:	
<b>SUBTOTAL</b>		
<b>X 2 = CALIFICACION DEL CURSO</b>		

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_