

44
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**" PROPUESTA DEL MARCO INSTRUMENTAL PARA
OPERAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LA
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA DE UN ORGANISMO
DEL SECTOR SALUD "**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

CAROLINA HERNÁNDEZ VILLEGAS

ISMAEL JUÁREZ CAMACHO

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A.E. EMILIANO OROZCO GUTIÉRREZ



**TESIS CON D.F.
FALLA DE ORIGEN**

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS

COMPLETA

Í N D I C E

	Página
PRESENTACIÓN	I
PRIMERA PARTE : MARCO METODOLÓGICO	
CAPITULO 1 MARCO DE REFERENCIA METODOLÓGICO PARA DOCUMENTAR LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Diagnóstico Preliminar para la Investigación	7
1.2 Diagnóstico de Necesidades Acotado por Etapas.....	12
1.2.1 Etapa 1 : Configuración de Escenarios Ideales de Capacitación y Desarrollo	13
1.2.2 Etapa 2 : Singularidades y Características de la Situación Real de la Capacitación.....	14
1.2.3. Etapa 3 : Análisis Comparativo de Resultados	15
1.2.4 Etapa 4 : Determinación de Estrategias.....	16
1.3. Hipótesis	20
1.4. Objetivos de la Investigación	22
1.5. Metodología	23
1.5.1 Modelo de Investigación	23
1.5.2 Protocolo de Investigación	25
1.5.2.1. Referentes derivados de los resultados del diagnóstico preliminar	25
1.5.2.2. Bases para le elaboración de hipótesis y la determinación de objetivos	26

1.5.2.3. Instrumentación	26
1.5.2.4. Programa y Calendario	27
1.5.3 Resultados Esperados	29
1.5.4 Mapa semántico básico como referente para capacitar y desarrollar personal : Primera aproximación.....	29

SEGUNDA PARTE : MARCO TEÓRICO

CAPITULO 2 : LA ADMINISTRACIÓN COMO REFERENTE DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

2.1 Antecedentes Históricos de la Capacitación	37
2.1.1. Referentes Iniciales	37
2.1.2. Evolución de la Capacitación y Desarrollo de Personal	
2.2 Teorías de la Administración y su impacto en la Capacitación ...	44
2.3 ¿ Qué es la Reingeniería ?	55
2.3.1. Las tres "R" de la Reingeniería	57
2.4 Concepto de la Administración de la Calidad Total.....	58
2.4.1. Antecedentes de la Administración Moderna de la Calidad	59
2.5. Definición de Administración	64
2.6. El Proceso Administrativo y el Enfoque Sistemático de la Capacitación y el Desarrollo de Personal	66

CAPITULO 3: LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES

3.1	Importancia de la Capacitación en las Instituciones.	72
3.1.1.	Organización Orientada a la Participación.....	73
3.1.2.	Capacitación y Desarrollo	74
3.1.3.	Evaluación del Desempeño	77
3.1.4.	Sistemas de Remuneración	77
3.2	Definiciones de Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo	78
3.3	Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento.	82
3.4	Objetivos de la Capacitación.	86
3.5	Beneficios de la Capacitación.	87
3.6	Principios Administrativos aplicados a la Capacitación.	88
3.7	Planeación de un Programa de Capacitación.	90
3.7.1.	Desarrollo y Administración de Recursos Humanos.....	94
3.7.2.	Participación : "Una idea central en la utilización de Recursos Humanos	95
3.8	Niveles del Proceso General de Capacitación dentro del Sector Público.	96
3.9	Tipos de Capacitación.	97
3.10	Métodos y Técnicas de Capacitación.	100
3.11	Fundamento Legal.	102
3.11.1	Constitución Política de los Estados Unidos	

Mexicanos.....	102
3.11.2 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	108
3.11.3 Nuevos Criterios y Formas administrativas en materia de Capacitación y Adiestramiento publicados en el Diario Oficial de la Federación.....	108

TERCERA PARTE : DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

CAPITULO 4: EL ESTUDIO DE LA CAPACITACIÓN EN UN ORGANISMO DEL SECTOR SALUD.

4.1 Justificación e Importancia del Estudio.....	113
4.2 Alcances y Limitaciones del Estudio	117
4.3 Determinación de Necesidades Específicas	122
4.3.1 Diagnóstico Preliminar sobre las Necesidades que más frecuentemente se observan en los diferentes niveles de la organización del I.N.E.R... ..	129
4.3.2 Procedimientos y Técnicas.	132
4.3.3 Resumen conclusorio que obtuvo Consenso de los entrevistados para modernizar el "Programa de Capacitación en el I.N.E.R. 1997".....	134

CAPITULO 5: PROPUESTA PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA INNOVADO DE CAPACITACIÓN I.N.E.R.

5.1 Modernización y Dimensionamiento de los objetivos del Programa I.N.E.R. anterior	139
--	-----

5.2	Bases metodológicas para la determinación de Contenidos Curriculares de los Subprogramas	165
5.3	Pasos previos a la Instrumentación del programa I.N.E.R.....	168
5.3.1	Elaboración del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo	169
5.3.2	Apoyos para satisfacer requerimientos de Instalaciones y Equipo.	176
5.3.3	Políticas para apoyo de Instructores Internos y Externos.....	177
5.3.4	Adecuación de los grupos al nivel de Andragogía...	177
5.4	Ejecución del Programa de Capacitación y Desarrollo I.N.E.R..	178
5.4.1	Planeación y Elaboración de Subprogramas y Troncos...	179
5.4.2	Ejecución de la Capacitación.	180
5.4.3	Coordinación de las Acciones de Capacitación.	180
5.4.4	Evaluación de la Capacitación.	181
5.5.	Conclusiones del estudio generadas en materia de Capacitación y Desarrollo	181
5.6.	Bases para la Instrumentación del Proceso de Profesionalización dentro del Instituto.	183
5.7.	Propuestas generadas en materia de Capacitación.....	184

CAPITULO 6 : MARCO CONCLUSORIO

6.1	Recomendaciones en función de hallazgos	191
6.2	Referentes derivados del Capítulo Inicial	192

6.3	Marco propositivo derivado del Segundo Capítulo	193
6.4	Conceptos derivados del Tercer Capítulo	195
6.5	Estrategias y conceptos derivados del Cuarto Capítulo	196
6.6	Estructuración de contenidos derivados del Quinto Capítulo ...	198
6.7	Bases para la instrumentación del proceso de profesionalización dentro del Instituto	201
	CONCLUSIONES GENERALES	202
	ANEXO N° 1 : HALLAZGOS INICIALES OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	207
	ANEXO N° 2 : REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA TESIS ...	218
	ANEXO N° 3 : PROGRAMA DE ACTIVIDADES I.N.E.R.	223
	ANEXO N° 4 : PLANTILLA DE PERSONAL DEL I.N.E.R.	233
	ÍNDICE ANALÍTICO	237

PRESENTACIÓN

El desarrollo de la tesis denominada " Propuesta del Marco Instrumental para Operar Programas de Capacitación en la División Administrativa de un Organismo del Sector Salud " está enmarcada dentro de la creciente necesidad que tienen las organizaciones paraestatales a fin de aplicar conocimientos inherentes a : (a) la mejor toma de decisiones en cuanto a las materias de formación, capacitación y desarrollo de personal se refiere, (b) atender factores que afectan a la Institución como unidad, a fin de lograr calidad total y mejora continua, (c) instrumentar medidas de eficiencia y eficacia de la gestión pública .

El trabajo inicial de tesis se llevó a cabo en el Seminario de Investigación Administrativa, correspondiente al segundo período del año de 1995, el cual fue acreditado académicamente. Sin embargo por la insatisfacción de los propios autores al no haber obtenido la asesoría respectiva del titular de dicho Seminario, solicitaron a la Lic. Guadalupe Torres Solís, el apoyo de un asesor que extracurricularmente redimensionara la propia investigación y condujera a un esquema propositivo. Por dicho motivo, se obtuvo la asesoría del Lic. Emiliano Orozco Gutiérrez con quien se instrumentó un nuevo protocolo de investigación y se redocumentó el trabajo inicial. Resultado de cuyo quehacer se entrega la versión final de Tesis.

En la documentación de la tesis se desarrollaron tres partes que comprenden seis capítulos, a saber : Capítulo 1 : Marco de Referencia Metodológico para documentar la Investigación, Capítulo 2 : La Administración como referente de la Capacitación y Desarrollo de Personal, Capítulo 3 : La Capacitación en las Instituciones , Capítulo 4 : El estudio de la Capacitación en un Organismo del Sector Salud, Capítulo 5 : Propuesta para implantar el Programa Innovado de Capacitación I.N.E.R., y Capítulo 6 : Conclusiones.

Dichos capítulos sirvieron para probar las siguientes hipótesis :

Hipótesis 1 : En la proximidad del año 2000, los apremios de modernización y profesionalización en el Sector Salud, evidencian: rezagos, disfunciones y limitaciones estratégicas para formar, capacitar y adiestrar recursos humanos en dicho sector, considerando las nuevas estructuras económicas, políticas y sociales de México y los nuevos escenarios nacionales e internacionales ya operantes y los previsibles para la primera década del siguiente siglo.

Hipótesis 2 : Debido a la crisis financiera que impera actualmente en México, se observa que es cada vez más difícil para las Instituciones proporcionar capacitación, formación y desarrollo a sus trabajadores y mandos medios, para así poder avanzar conforme a las necesidades de las Instituciones, en estas materias.

Hipótesis 3 : Si se cubren las prioridades de capacitación, formación y desarrollo: los beneficios laborales a corto plazo dentro de las organizaciones a nivel individual, impactarán el desempeño como respuesta positiva; de tal forma

que se generarán procesos entre el personal para lograr eficiencia, eficacia y competitividad.

Por último, conviene señalar, que se tomó al Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias como punto de referencia a fin de desarrollar un estudio y evaluación de la capacitación en un organismo del Sector Salud y poder determinar la situación actual en la que se encuentra. Por lo que en los capítulos se presentan los alcances y las limitaciones del estudio, así como la Justificación del mismo, dando lugar a la propuesta para instrumentar acciones de capacitación, y que se derivan del análisis e interpretación gráfica de la información. Como parte complementaria, se plantean una serie de programas y cursos en diferentes materias, para la actualización del personal y mejor desempeño en sus actividades, además de una serie de observaciones, propuestas y conclusiones que se hacen en cuanto a la materia, tratando de hacer así una aportación metodológica que pueda ser traducida en beneficios tanto para el personal que ahí labora como para la Institución, además del mejoramiento paulatino de sus métodos, habilidades y conocimientos del personal, aplicables en otras Entidades Paraestatales.

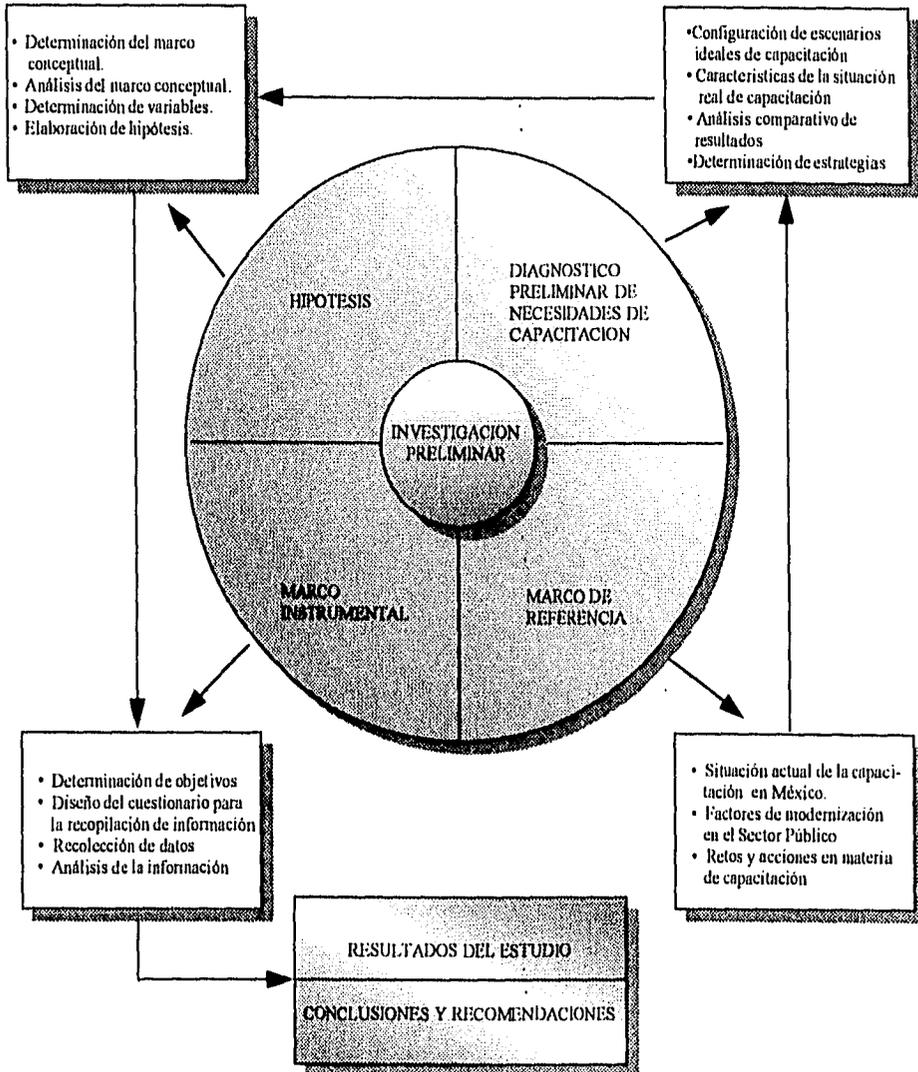
PRIMERA PARTE :

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO 1

**MARCO DE REFERENCIA
METODOLÓGICO PARA
DOCUMENTAR LA INVESTIGACIÓN**

MARCO DE REFERENCIA METODOLÓGICO PARA DOCUMENTAR LA INVESTIGACIÓN



CAPITULO 1

MARCO DE REFERENCIA METODOLÓGICO PARA DOCUMENTAR LA INVESTIGACIÓN

SUMARIO: 1.1 Diagnóstico preliminar para la investigación. 1.2. Diagnóstico de Necesidades acotado por Etapas 1.2.1 Etapa 1: Configuración de Escenarios Ideales de Capacitación y Desarrollo.- 1.2.2 Etapa 2: Singularidades y Características de la Situación Real de la Capacitación.- 1.2.3 Etapa 3: Análisis Comparativo de Resultados.- 1.2.4 Etapa 4: Determinación de Estrategias.- 1.3 Hipótesis.- 1.4 Objetivos de la Investigación. 1.5 Metodología.- 1.5.1 Modelo de Investigación.- 1.5.2 Protocolo de Investigación.- 1.5.2.1. Referentes derivados de los Resultados del Diagnóstico Preliminar.- 1.5.2.2. Bases para la elaboración de Hipótesis y la determinación de Objetivos.- 1.5.2.3. Instrumentación.- 1.5.2.4. Programa y Calendario.- 1.5.3. Resultados Esperados. 1.5.4 Mapa Semántico Básico como referente para Capacitar y Desarrollar Personal: primera aproximación.

1.1 DIAGNOSTICO PRELIMINAR PARA LA INVESTIGACIÓN

Uno de los signos mas importantes que se destacan en nuestro tiempo esta representado por el cambio acelerado de las estructuras económicas y sociales. Las agrupaciones económicas avanzan buscando nuevos horizontes tras una profunda transformación. En el Anexo 1 se plantean los instrumentos que permitieron hallazgos iniciales, los cuales se generaron a través de la investigación preliminar. En seguida se resumen dichos signos para fines de exposición: contextualización y escenarios.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995 -2000 reconoce los retos y postula la modernización como una estrategia rectora para remover rigideces,

transformar estructuras, impulsar la participación social, fomentar la competitividad económica y fortalecer el papel de México en el mundo. Asimismo, refrenda las líneas del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994.

El imperativo de la productividad dentro de la estrategia económica del citado Programa, se pone de manifiesto cuando se postula a la modernización como la búsqueda de: "Un Sector Público mas eficiente para atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo; un mayor dinamismo del aparato productivo nacional frente al exterior; un uso adecuado y eficiente de tecnologías propias y externas, de acuerdo a su rentabilidad y eficiencia; una mayor y mejor capacitación de la fuerza de trabajo; en suma, mas productividad y mas competitividad"¹

Es necesario ubicar las restricciones asociadas a la formación del recurso humano. Con este propósito, en el campo de la capacitación, y dentro de los factores limitantes se distinguen los siguientes : disparidades e insuficiencias estructurales; las limitaciones derivadas del proteccionismo, tales como la asignación insuficiente de capital, las deseconomías por aglomeración y rezago tecnológico; las insuficiencias en el desarrollo de los recursos humanos, dado el limitado desarrollo de la capacitación; la insuficiente atención a las deficiencias administrativas y organizacionales; además de no contar con una conciencia nacional sobre productividad.

¹ SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL: Programa Nacional de Capacitación y Productividad, México 1990. p. 3

Por otra parte, conviene recordar que los objetivos de este programa enmarcan: La elevación de capacidades y habilidades de la población; abrir los cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción; y fomentar una cultura que promueva la productividad, la calidad y eficiencia como formas de vida y de trabajo. Para el cumplimiento de estos objetivos se propone elevar la educación y productividad del sector laboral, tanto en calidad como en cantidad, además de una adecuada vinculación de esta con el aparato productivo; elevar los servicios de capacitación para el trabajo y formación profesional del nivel medio; hacer una evaluación y replanteamiento de la capacitación en las Instituciones así como la cooperación internacional para una modernización de la capacitación y la productividad en el sector público.

Todo esto permite tener un marco referencial de los retos y acciones que deben cubrirse en materia de capacitación. Actualmente el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, precisa : "La elevación del potencial productivo de la fuerza laboral y la motivación de su desarrollo constituye el objetivo de mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios. Con este fin, resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y de capacitación de los trabajadores en el país".²

El problema de la capacitación no sólo es cualitativo, sino cuantitativo. Se estima que sólo una de cada cinco personas económicamente activas ha

² PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA : Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México 1995 p 152

recibido algún curso de capacitación y que ésta es mayor entre la población desocupada que entre la ocupada.³

La capacitación para el trabajo sigue entendiéndose lamentablemente como una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación del trabajador.

Sistema Nacional de Salud

La conformación del Sistema Nacional de Salud se puede entender como un área de coordinación de acciones en busca de la coherencia, armonía y flexibilidad necesarias para establecer y brindar acceso a los servicios de salud, dar un uso más eficiente a los recursos, y proporcionar personal de la mayor calidad para el desarrollo de sus actividades.

En el Sistema Nacional de Salud se desarrolla un programa de modernización técnico-administrativa, que consta de dos grandes vertientes que incluyen los cambios estructurales para llevar a la Secretaría a condiciones idóneas a fin de realizar su cometido, ya antes mencionado. En ello la capacitación ocupa un papel de singular importancia.

³ *Ibidem*: Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 p. 153

Es fundamental además considerar las condiciones apropiadas para que los trabajadores desarrollen al máximo su potencial, actualizando sus conocimientos y habilidades para un mejor desempeño individual e institucional. Dentro del Sistema Nacional de Salud opera el "Programa de Superación Profesional y Técnica" que hace frente a las necesidades de ofrecer capacitación y adiestramiento.

De acuerdo con los instrumentos normativos, la Secretaría de Salud ha conformado un sistema de administración y desarrollo de personal que tiene por objeto contribuir a incrementar la productividad y la superación del personal técnico y administrativo, a través de acciones del "Programa de Superación Profesional y Técnica".

En la capacitación participan las Unidades Administrativas de la Secretaría, vinculadas a su función normativa, toda vez que éstas llevan implícitas las fases de capacitación, supervisión y evaluación. Adicionalmente corresponde a los titulares de las Unidades Administrativas promover la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo del personal a su cargo.

Aún cuando los pronósticos acerca de los avances que en materia de capacitación se dan en la Secretaría de Salud no son muy claros, existen evidentes señales que apuntan al crecimiento y perfeccionamiento de las acciones de capacitación y desarrollo de su personal.

Secretaría de Salud: Coordinadora del sistema.

En función de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Salud (S.S.A.) es la responsable, como cabeza de sector, de llevar a cabo la coordinación sectorial.

En consecuencia, como dependencia del sector central acomete las siguientes funciones normativas hacia sus entidades coordinadoras (Institutos, Órganos Desconcentrados, Fideicomisos, entre otros.), a saber :

- Planeación estratégica normativa y concertación de los operativos de programación y presupuestación.
- Tutela normativa de las funciones de coordinación, gestión y directivas.
- Consolidación de los entornos técnico-administrativos inherentes a la supervisión, control y evaluación.

Por su parte, el órgano máximo de fiscalización y vigilancia gubernamental se establece y opera a través de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, la cual se identifica con las siglas **SECODAM**.

1.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES ACOTADO POR ETAPAS.

Una vez definida la contextualización de escenarios, corresponde ahora el diagnóstico de necesidades, definido este, como una investigación continua

y sistemática, en la cual se establecen comparaciones y se detectan y determinan las necesidades de capacitación, así como aquellas de otro tipo que influyen en este proceso, utilizándose para ello una metodología de investigación cuyo procedimiento varía en su aplicación dependiendo del tipo de necesidades a cubrir, manifiestas y encubiertas, de las cuales se da referencia en el punto 4.3 de esta tesis.

En nuestro caso, documentamos las razones que nos llevan a una metodología acotada en cuatro etapas, integradas por técnicas y procedimientos específicos a desarrollar :

- Primera Etapa : Configuración de Escenarios Ideales de Capacitación y Desarrollo
- Segunda Etapa : Singularidades y Características de la Situación Real
- Tercera Etapa : Análisis Comparativo de Resultados
- Cuarta Etapa : Determinación de Estrategias

1.2.1. ETAPA 1 : CONFIGURACIÓN DE ESCENARIOS IDEALES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

En esta etapa se determina lo que debe hacerse en cada uno de los programas, subprogramas, proyectos y puestos de trabajo de la empresa, entendiéndose por "ideal":

La situación ideal de la dependencia, estará dada en función de la optimización de los recursos humanos, por el personal debidamente preparado, que generará como consecuencia que las actividades laborales se desarrollen de manera óptima.

Resultando de ello serán los perfiles de puesto de trabajo que representan la situación ideal de la empresa, que servirán de base para los programas y proyectos del escenario ideal desde el punto de vista estratégico.

1.2. 2. ETAPA 2 : SINGULARIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN REAL DE LA CAPACITACIÓN.

Determinar las singularidades y características de la situación real, implica investigar lo que es y lo que se hace actualmente en términos programáticos. Para ello se utilizan los procedimientos y técnicas, en donde se definen y establecen por cada puesto de trabajo los elementos de descripción genérica, actividades, conocimientos, habilidades, actitudes, recursos materiales, condiciones y equipos de higiene y seguridad; en esta etapa dichos elementos se establecen y definen por cada trabajador en su puesto, con el objeto de que se cuente con los mismos parámetros de investigación y resultados que permitan realizar su comparación. Luego se asocian y contrastan con los programas, subprogramas y proyectos.

Las técnicas e instrumentos que se utilizan en la investigación del diagnóstico de necesidades para establecer la situación ideal y real son los siguientes:

- a) Entrevista
- b) Cuestionario

- c) Análisis por discusión del grupo
- d) Observación directa
- e) Encuesta
- f) Análisis de expedientes
- g) Inventario de habilidades
- h) Lista de verificación
- i) Otras técnicas e instrumentos

En seguida se contrastan:

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| a) Marco jurídico | b) Estructura programática |
| c) Estructura orgánica | d) Estructura ocupacional |

La selección de las técnicas e instrumentos mencionados, se debe realizar en función de :

- 1) Tipología del organismo o dependencia
- 2) Naturaleza de atribuciones y funciones
- 3) Número de trabajadores y sus características
- 4) Dominio y aplicación de tecnologías
- 5) Tipo de formación y capacitación que se desea obtener :
técnica o sustantiva y adjetiva o administrativa.
- 6) Tiempo y recursos disponibles (humanos, materiales y técnicos)

1.2. 3. ETAPA 3: ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS

En esta etapa se efectúa un análisis comparativo con base en cada uno de los elementos que integran, tanto la situación ideal como la real de la siguiente manera:

- a) Se clasifica y ordena la información obtenida en la situación ideal por cada programa y proyecto contra perfil de puesto, así como en la real por cada perfil del trabajador en sus funciones considerando su participación programática y su puesto.
- b) Se agrupan posteriormente los perfiles por rama obtenidos en la situación real, de acuerdo con el perfil del puesto que ocupan.

<u>SITUACIÓN IDEAL</u>	<u>SITUACIÓN REAL</u>
<ul style="list-style-type: none"> • INSTRUMENTACIÓN EFICAZ DE PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS • ACTUALIZACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS 	<ul style="list-style-type: none"> • OPERACIONES, TAREAS • PERFIL DE RAMA • PERFIL DE PUESTO • PERFIL DE MICROOPERACIONES • PERFIL DEL TRABAJADOR

Se relaciona la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con los de los perfiles de los trabajadores que lo ocupan, estableciéndose las diferencias existentes en cada caso.

1.2.4. ETAPA 4: DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los resultados que se obtienen en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, proporcionan los elementos suficientes para establecer estrategias de acción que, acordes a las políticas y prioridades de la Institución, respondan a la satisfacción permanente de las necesidades de

los trabajadores en su puesto y permitan la elaboración y establecimiento de su sistema de capacitación, a cuyo propósito se consideran las citadas estructuras (programática, orgánica y ocupacional).

En primer lugar, es importante establecer jerarquías respecto a la satisfacción de las necesidades detectadas en las diferentes áreas ocupacionales, puestos y trabajadores en particular, previo acuerdo de la Comisión Mixta de Capacitación, y considerando:

- a) Las normas establecidas en la Ley Federal del Trabajo
- b) Recursos Humanos, Materiales y Financieros.
- c) Políticas de la Institución

En primer término, se exploran las limitaciones de los sistemas tradicionales de actuación cuando se establecen las jerarquías y se procede a definir los contenidos de capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas, por ejemplo:

EJEMPLO NUMERO 1:	
<u>NECESIDAD DETECTADA</u>	<u>CONTENIDOS</u>
A) NO SABE TOMAR O ESCRIBIR TAQUIGRAFÍA	A) TAQUIGRAFÍA
B) ARCHIVO CAÓTICO, LIMITADO	B) ARCHIVONOMÍA

Es importante aclarar que no siempre la necesidad detectada se traduce en el nombre del contenido de capacitación requerido.

Existen situaciones en las cuales, se detectan casos en los que para una necesidad se requiere aplicar varios cursos de formación.

EJEMPLO NUMERO 2 :	
<u>NECESIDAD DETECTADA</u>	<u>CONTENIDOS</u>
<ul style="list-style-type: none">• NO SABE ATENDER AL PUBLICO	<ul style="list-style-type: none">• COMUNICACIÓN• MOTIVACIÓN• RELACIONES PUBLICAS

Posteriormente, se determina para cada contenido de capacitación el tipo de mecánica a través del cual se desarrollará , tales como cursos, conferencias, seminarios, entre otros.

Nuestra propuesta inicial se orientará a documentar el contexto para tomar decisiones sobre las alternativas a seguir respecto del desarrollo de la capacitación, existiendo tres posibilidades para ello:

(a) *Capacitación interna con recursos disponibles :*

En este caso se refiere a que las acciones de capacitación se llevan acabo por el personal de la empresa, através de instructores internos y elaborando sus propios programas de capacitación.

(b) *Capacitación interna con apoyos externos :*

En esta alternativa se contratan los servicios de una institución de capacitación, o instructores externos independientes, a quienes se le solicitan los programas de las diferentes acciones a desarrollar.

(c) *Capacitación sectorial con tácticas interinstitucionales :*

Esta práctica consiste en desarrollar las acciones de capacitación utilizando, tanto a instructores internos como los servicios de una Institución Capacitadora o instructores externos Independientes, pero dentro del contexto sectorial según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Mejor aún, tenemos el propósito de referenciar el qué y el cómo de la elección de cualquiera de las opciones descritas, de la forma a adoptar, a fin de dar cumplimiento a la normatividad de la capacitación y que puede ser a través de :

(a) *Programas Sectoriales de Capacitación :*

Conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de las dependencias por rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan las unidades administrativas que la integran, así como las inherentes a cada una de las entidades (organismos desconcentrados, institutos, fideicomisos, etc.)

(b) Programa Institucionales de Capacitación :

Son aquellos que responden a programas de trabajo y se elaboran al interior de la institución, satisfaciendo estas las necesidades particulares de la misma y que pueden ser impartidos con cursos propios y/o externos.

(c) Programas Operativos Anuales de Capacitación :

Se refiere a los eventos y acciones de capacitación, adiestramiento y desarrollo que satisfacen las necesidades formativas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad técnica o administrativa.

(d) Plan Estratégico de Capacitación y Desarrollo :

Es la expresión escrita a través de la cual, las unidades presentan para su autorización y registro, la organización de las acciones de capacitación y desarrollo de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

1.3 HIPÓTESIS

Los puntos señalados fueron referidos luego de realizar la primera investigación documental y de campo. De ahí surgieron las hipótesis.

Una vez que se ha planteado y examinado el marco conceptual del problema que nos interesó, con el mayor realismo posible, es necesario destacar el

planteamiento de las hipótesis del estudio consideradas a continuación para desarrollar nuestra tesis; a saber :

Hipótesis 1 : En la proximidad del año 2000, los apremios de modernización y profesionalización en el Sector Salud, evidencian: rezagos, disfunciones y limitaciones estratégicas para formar, capacitar y adiestrar recursos humanos en dicho sector, considerando las nuevas estructuras económicas, políticas y sociales de México y los nuevos escenarios nacionales e internacionales ya operantes y los previsibles para la primera década del siguiente siglo.

Hipótesis 2 : Debido a la crisis financiera que impera actualmente en México, se observa que es cada vez más difícil para las Instituciones proporcionar capacitación, formación y desarrollo a sus trabajadores y mandos medios, para así poder avanzar conforme a las necesidades de las Instituciones en esta materia.

Hipótesis 3 : Si se cubren las prioridades de capacitación, formación y desarrollo: los beneficios laborales a corto plazo dentro de las organizaciones a nivel individual, impactará el desempeño como respuesta positiva; de tal forma que se generarán procesos entre el personal para lograr eficiencia, eficacia y competitividad.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En función del diagnóstico preliminar de necesidades referido en el numeral 1.1 y de las hipótesis presentadas en el punto anterior, los objetivos que se persiguen en esta investigación son :

Objetivo del estudio:

Conocer el funcionamiento del sistema de capacitación de una entidad de la Secretaría de Salud (Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias), ubicándolo en la división administrativa de dicho organismo, desde el punto de vista técnico-administrativo. Ello a fin de que a través de un estudio de campo, permita proponer un modelo funcional para el logro de los objetivos del Instituto.

Objetivos específicos :

- 1) Identificar en base a la opinión del personal (técnico-administrativo) si el sistema de capacitación actual es eficiente o no.
- 2) Detectar cual es la causa principal de las ineficiencias del sistema de capacitación actual y en base a éste, plantear alternativas de solución.
- 3) Encontrar cual es el principal problema que tiene el personal técnico-administrativo para capacitarse.
- 4) Determinar cómo está funcionando actualmente la capacitación dentro del Instituto.

- 5) Conocer la opinión del personal técnico-administrativo acerca de la impartición de los cursos de capacitación.
- 6) Saber si el Instituto cuenta con programas eficientes para transmitir una buena capacitación.
- 7) Saber si el personal técnico-administrativo conoce los cursos que se imparten en el Instituto y como funcionan éstos.
- 8) Detectar cual es la causa principal por lo que el personal técnico-administrativo no se incorpora a la capacitación y los beneficios que éstos obtienen de la misma.
- 9) Detectar las necesidades e inquietudes que en materia de cursos de capacitación tiene el personal.

1. 5. METODOLOGÍA

El desarrollo metodológico aplicado en este documento de tesis es el que se refiere a continuación .

1.5.1. MODELO DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente diagrama se plantean los procesos a instrumentar para presentar el documento de tesis inherente, ver diagrama N° 1.

Se siguieron los referentes bibliográficos que se señalan en el anexo número dos de la tesis

1.5.1. MODELO DE INVESTIGACION

24

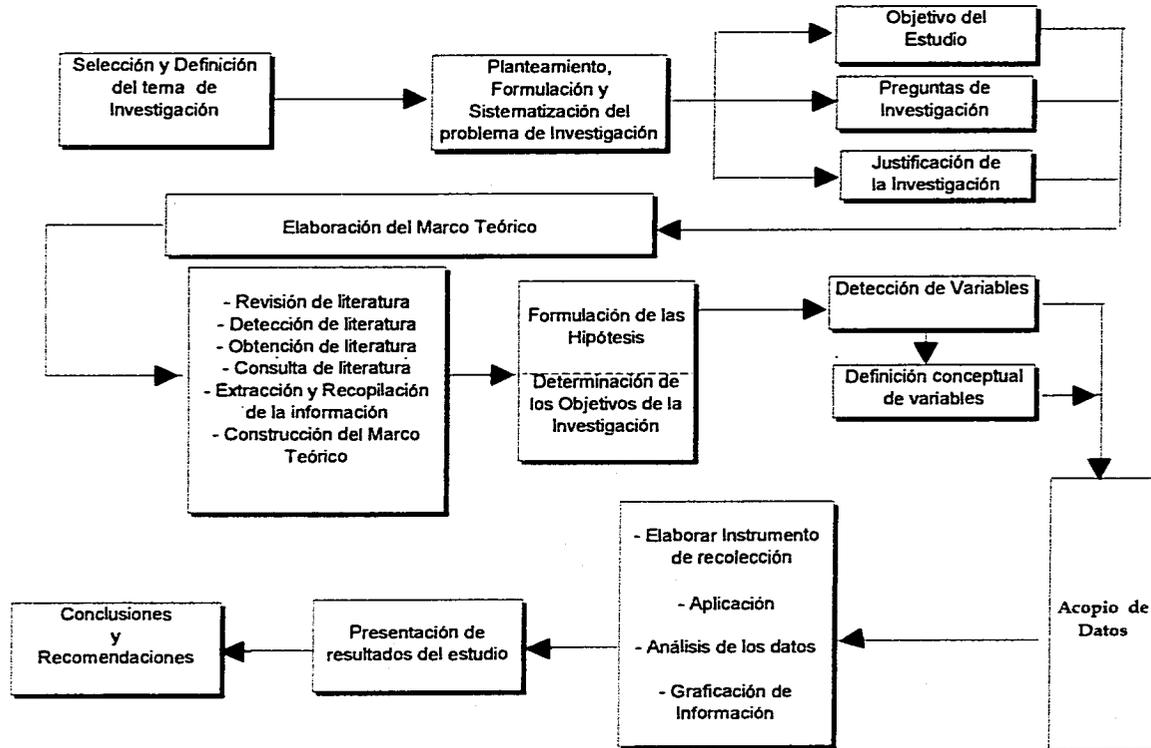


Diagrama No. 1

1.5.2. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.

1.5.2.1. REFERENTES DERIVADOS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO PRELIMINAR.

Los compromisos que el gobierno federal ha adquirido con la sociedad son muchos, y de ellos destaca la profunda modernización en el plano laboral, aspecto que debe alcanzar a todos y cada uno de los organismos que de él dependen.

El caso de la Secretaría de Salud, el cual nos ocupa, muestra serias deficiencias, en los aspectos referentes a la capacitación y desarrollo del elemento humano. Las Instituciones de Salud no cuentan con resultados idóneos y bien coordinados que propicien una participación activa de sus elementos, si se atiende a : La calidad del personal y por consecuencia la calidad de los servicios que éste y la Institución proporciona. Fue hasta hace poco más de un año que comenzó a retomarse la prioridad de capacitación y desarrollo del personal.

Tras haber conceptualizado los espacios en que se llevará a cabo el estudio, surge la necesidad de diseñar programas y sistemas que lleven a una mejora continua de las acciones encaminadas a la motivación, preparación y cambio de actitudes del personal para elevar la calidad del servicio, y fortalecer a la Institución, en la vía de un desempeño eficaz, competitivo y productivo.

El presente estudio va encaminado a plantear una metodología para la detección de necesidades del personal, y a proporcionar herramientas administrativas a los directivos para tomar decisiones y darle al factor humano la importancia que tienen, tanto para su desarrollo mismo, como para el fortalecimiento del Sector Público. En el mismo sentido, a instrumentar procesos de programación, ejecución y evaluación de acciones formativas.

1.5.2.2. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS Y LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.

La determinación de las hipótesis está sustentada, tras hacer un análisis de la situación actual por la que atraviesa el país, lo cual hace difícil o casi imposible inversiones en materia de capacitación. Los compromisos adquiridos por el Gobierno Federal evidencian rezagos y limitaciones a nivel global. Asimismo se carece de una conciencia nacional de productividad y actitud positiva hacia la capacitación. La difusión de la importancia de la capacitación tiene que redituarse necesariamente en un interés y desarrollo personal de los trabajadores; de ahí que los objetivos de este estudio están en función de detectar la efectividad de los programas vigentes y proponer en caso de ser necesario una nueva instrumentación del sistema de capacitación existente, dando lugar a un mejor aprovechamiento del elemento humano en la Institución.

1.5.2.3. INSTRUMENTACIÓN.

Después de tener un panorama general sobre la capacitación, tanto a nivel global como dentro de la Institución, se va a proceder a diseñar un

cuestionario a través del cual se detectarán las necesidades reales de capacitación, así como diversos elementos que permitan establecer un juicio veraz de la situación vigente en la materia; posteriormente se desarrollará el análisis de la información, así como una representación gráfica de los resultados obtenidos, y en base a éstos diseñar y proponer un modelo de capacitación que incluirá los temas que generen mayor inquietud entre el personal, además de proporcionar un beneficio real para el funcionamiento de la estructura orgánica y sus procedimientos. De igual manera se presentará una serie de conclusiones generadas del estudio, así como las recomendaciones pertinentes del análisis realizado.

1.5.2.4. PROGRAMA Y CALENDARIO.

Las actividades a desarrollar, así como los tiempos requeridos se encuentra especificados en la siguiente gráfica :

- Acciones tronco
- Definición de actividades
- Priorización
- Correlación a metas
- Determinación de tiempos
 - * Estimado
 - * Realizado con logros
- Controles de contenido
- Controles de calidad

* CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	TIEMPO							
	1a. Qna.	2a. Qna.	3a. Qna.	4a. Qna.	5a. Qna.	6a. Qna.	7a. Qna.	8Va. Qna.
1. SELECCION DEL TEMA	E	■						
	R							
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	E	■						
	R							
3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	E	■						
	R							
4. DESARROLLO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACION	E	■						
	R							
5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	E	■	■					
	R							
6. ELABORACION DEL MARCO TEORICO	E		■					
	R							
7. RECOPIACION DE LA INFORMACION DE INTERES	E		■	■				
	R							
8. ESTABLECIMIENTO DE LAS HIPOTESIS	E			■				
	R							
9. DETECCION DE LAS VARIABLES	E				■			
	R							
10. DEFINIR CONCEPTUALMENTE LAS VARIABLES	E				■			
	R							
11. RECOPIACION DE DATOS	E					■		
	R							
12. ANALISIS DE LOS DATOS	E					■		
	R							
13. GRAFICACION DE RESULTADOS	E					■		
	R							
14. DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION PROPUESTO	E						■	
	R							
15. ESTABLECIMIENTO DE LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA	E						■	
	R							
16. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	E							■
	R							

1.5.3. RESULTADOS ESPERADOS

Una vez efectuados los análisis correspondientes acerca de la problemática existente en materia de capacitación, así como de las limitaciones a que esto conlleva, el presente estudio espera obtener información que reditúe beneficios a la Institución en el cual se desarrolla el proceso; se espera recoger las inquietudes y opiniones del personal, así como las inconformidades existentes para de esta manera, poder detectar las fallas o deficiencias en que de manera voluntaria o involuntaria ha incurrido la institución; poder analizar las limitaciones y tener las herramientas suficientes para hacer una propuesta que aporte elementos que propicien un crecimiento de los empleados y una mejora en las habilidades y conocimientos que éstos tienen, ya que se debe tomar en cuenta que toda organización está conformada por el factor humano, y que la calidad de los servicios que ésta preste, siempre estará en función de la calidad del personal que la integra.

1.5.4. MAPA SEMÁNTICO BÁSICO COMO REFERENTE PARA CAPACITAR Y DESARROLLAR PERSONAL: PRIMERA APROXIMACIÓN

Los autores, en función del desarrollo metodológico, consideran como primera aproximación conceptual los siguiente referentes, que fueron producto de la investigación preliminar, a saber :

- **Motivación** : Proceso dinámico que propicia la acción hacia la satisfacción de una necesidad, es que inserta en la relación jurídico-laboral inducen comportamientos y conductas en el desempeño.

- **Formación** : Todas aquellas acciones sistematizadas que se sustentan en elementos específicos de una disciplina, que tiene por objeto el que trabajadores y mandos medios puedan prepararse para ejercer funciones de mayor complejidad y responsabilidad.
- **Desempeño laboral** : Es el grado de eficiencia, eficacia y competitividad en la realización de las actividades asignadas al trabajador, de acuerdo con los parámetros funcionales establecidos por la empresa, organismo o dependencia.
- **Educación continua** : Conjunto de elementos del proceso enseñanza-aprendizaje referidos a la actualización constante de datos para alentar nuevas aptitudes y el mejoramiento de actitudes, para superar la obsolescencia derivada del olvido e ignorancia del avance tecnológico y científico.
- **Entrenamiento** : Conjunto de métodos, sistemas y procedimientos para proporcionar habilidades, aptitudes y conocimientos que permitan el incremento de la información y coadyuven a la formación de hábitos y destrezas para asegurar el mayor aprovechamiento del potencial de cada individuo en lo particular y de las entidades en lo general.
- **Capacitación** : Todas aquellas acciones que se realicen, emprendan o promuevan, para que los trabajadores desempeñen sus puestos de acuerdo con los requerimientos de los servicios que se prestan. Acción orientada a

un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en cualquier puesto y nivel.

- **Adiestramiento** : Todas aquellas acciones encaminadas al desarrollo de habilidades y destrezas para la atención adecuada de usuarios y el manejo de insumos tales como equipos, instrumentos, aparatos, etc.
- **Educación** : Proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso social. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas.
- **Desarrollo** : Conjunto de actividades que sin relacionarse con el puesto, contribuyen a las acciones de inducción, información, formación, educación técnica, educación continua o sistemática (permanente) y sensibilización tendientes a asegurar la satisfacción permanente de los recursos humanos en función de sus necesidades laborales, de los objetivos de dependencias y entidades, a través de sus calificaciones en y para el trabajo, su satisfacción personal y orientación de aptitudes para progresar en el desempeño de labores de importancia creciente.
- **Mejora continua** : Experiencia planeada, crecimiento predirigido y oportunidad de entrenamiento que se da a las personas que colaboran en la organización para optimizar productos o procesos.

- **Conducta** : Conjunto interrelacionado de acciones psíquicas, físicas y sociales que el ser humano pone en juego para la solución de sus problemas. Modo de reaccionar a un estímulo. Comportamiento complejo interno-externo que se puede observar y valorar directa o indirectamente.
- **Proceso de enseñanza-aprendizaje** : Sistema y método para impartir instrucción; control de la situación en la que ocurre el aprendizaje, incluyen las actividades del instructor y usuarios; el uso de materiales didácticos, la dirección del proceso y sus impactos en el maestro o algún otro medio en situaciones formales, en atención de principio de "Hacer que la gente aprenda".

El siguiente esquema representa dicho mapa semántico en función de los conceptos básicos para la determinación y diagnóstico de necesidades para el diseño, instrumentación y ejecución de programas, sistemas y planes en materia de capacitación y desarrollo del personal.

En los capítulos subsecuentes de la tesis se abordarán de manera sistemática cada uno de los factores que intervienen dentro del proceso de la capacitación aplicada a las instituciones, de igual manera se retomarán las ventajas que proporciona ésta en materia de productividad y se abordarán técnicas modernas de administración como la Administración de la Calidad Total (A.C.T.), Tareas de Mejora Continua, Reingeniería entre otras.

MAPA SEMÁNTICO BÁSICO PARA CAPACITAR Y DESARROLLAR PERSONAL

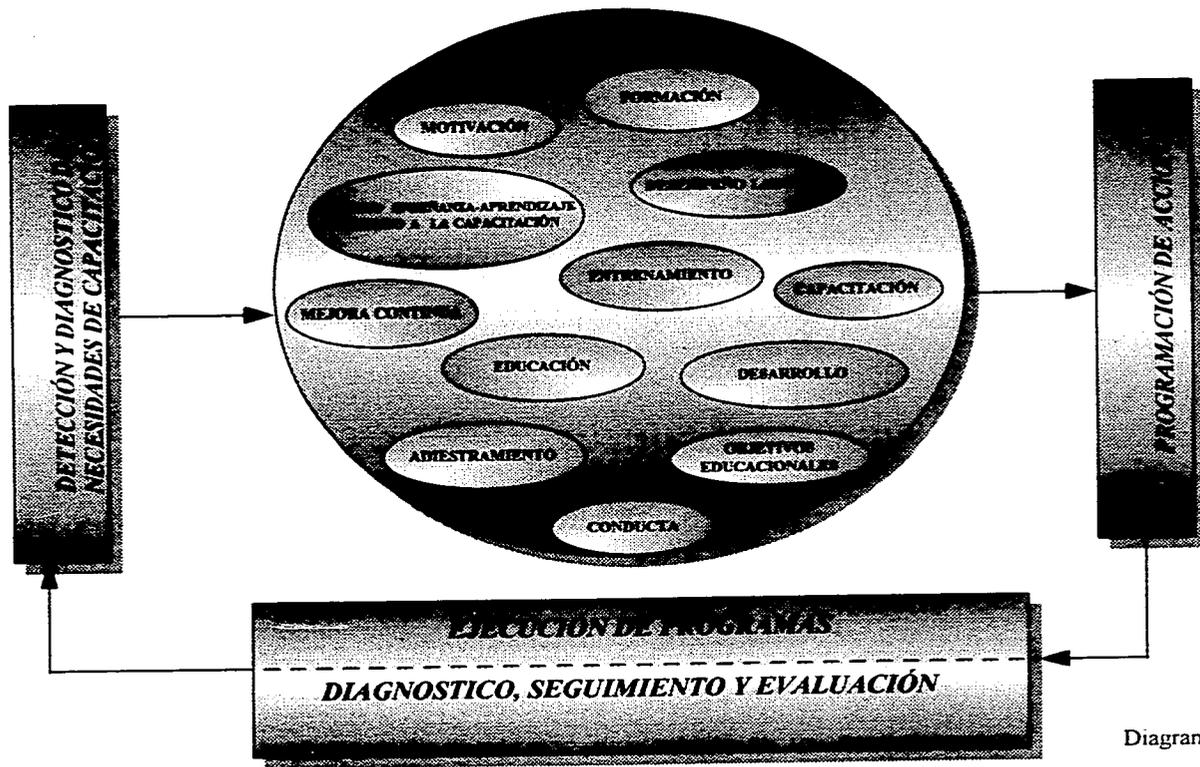


Diagrama No. 2

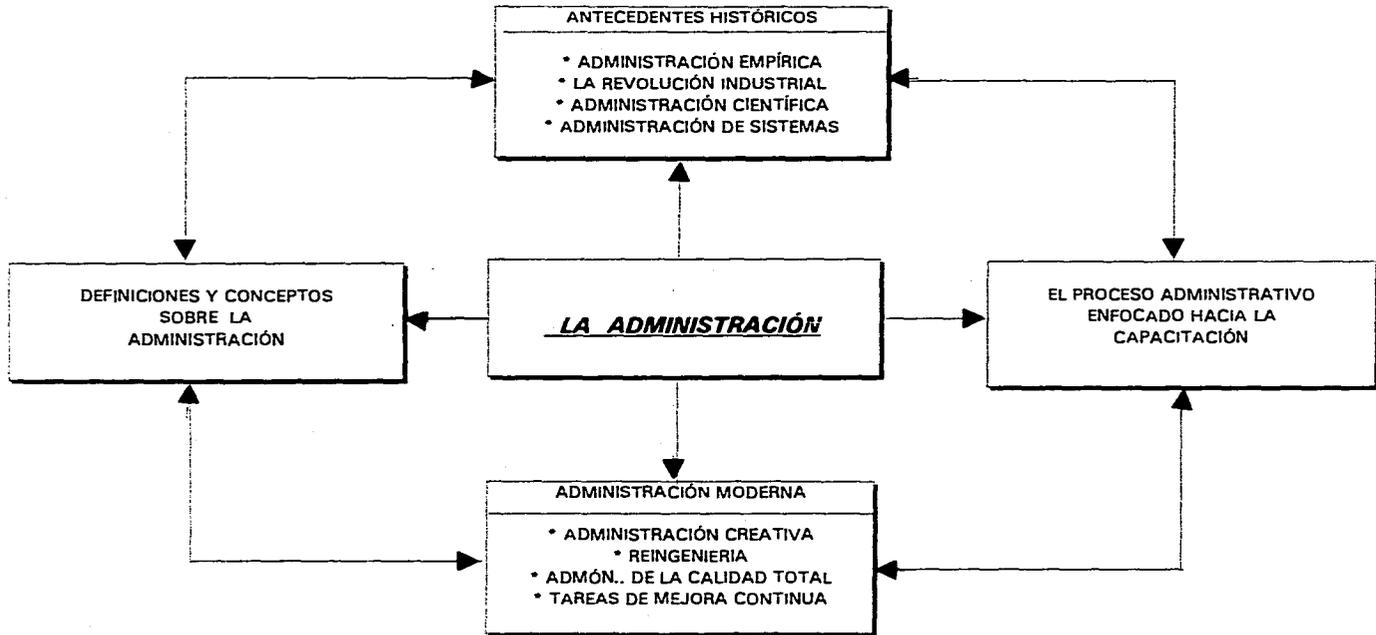
SEGUNDA PARTE :

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 2

LA ADMINISTRACIÓN COMO REFERENTE DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

MARCO DE REFERENCIA METODOLOGICO PARA DOCUMENTAR LA INVESTIGACIÓN



CAPITULO 2

LA ADMINISTRACIÓN COMO REFERENTE DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

SUMARIO: 2.1.- Antecedentes Históricos de la Capacitación.- 2.1.1. Referentes Iniciales.- 2.1.2. Evolución de la Capacitación y Desarrollo de Personal.- 2.2. Teorías de la Administración y su Impacto en la Capacitación.- 2.3. ¿ Qué es la Reingeniería?.- 2.3.1. Las tres "R" de la Reingeniería.- 2.4. Concepto de la Administración de la Calidad Total.- 2.4.2. Antecedentes de la Administración Moderna de la Calidad.- 2.5. Definición de Administración.- 2.6.El Proceso Administrativo y el Enfoque Sistémico de la Capacitación y el Desarrollo de Personal.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

2.1.1. REFERENTES INICIALES

Conviene señalar, como referente de aproximación al tema, que se considera conveniente, antes de iniciar nuestro objeto de estudio - Los sistemas de capacitación en el INER - efectuar cuatro tareas preliminares, las cuales servirán para el desarrollo metodológico señalado en el capítulo inicial, a saber:

- Precisar en los antecedentes históricos de la capacitación
- Referenciar las teorías administrativas, las cuales, desarrollan sus propios principios enfocados al desarrollo del personal, así como su impacto en la capacitación acotado en términos de modernidad
- Contextualizar: Calidad Total, Mejora Continua y Reingeniería como métodos de apoyo a la capacitación.
- Confrontar el enfoque del proceso administrativo con el de sistemas

2.1.2. EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Desde que el hombre ha tenido la necesidad de alcanzar metas u objetivos, ha existido la administración, de cierto grado y naturaleza, de acuerdo a la capacidad, recursos y evolución histórica del hombre.

A medida que las necesidades y el interés por el estudio de la administración ha crecido, se han desarrollado diversos puntos de vista o enfoques sobre la materia de capacitación y desarrollo. Los conceptos generados por estudiosos de diversas disciplinas, tales como economía, psicología, sociología, ingeniería, ciencias exactas y otras. La visión actual se ha profundizado hasta llegar a un punto: capacitar para inducir comportamientos.

Por su parte las ciencias administrativas han dado origen a varias escuelas, empleando cada una de ellas ciertas teorías, principios, disciplinas, convicciones y opiniones, de acuerdo con la formación de los autores que las desarrollan. Dichas escuelas reflejan el esfuerzo del hombre por aplicar la administración al logro de sus metas planteadas, tanto en forma individual, como para beneficio de los integrantes de una organización y en términos más amplios, de la comunidad.

De esta manera, la evolución del trabajo teórico-administrativo ha cambiado: Desde la organización empírica, de la cual se tienen vestigios desde las antiguas civilizaciones como la Egipcia, la China y la Romana, en las que se encuentran referencias de prácticas administrativas; principalmente en las tareas asignadas al gobierno, hasta llegar a principios del siglo XX, donde el manejo de las organizaciones se daba aún de manera empírica.

...“ Hasta la época previa a la Revolución Industrial la actividad primordial era la agricultura; luego, en las ciudades pequeñas los trabajadores eran predominantemente artesanos, cuyo trabajo implicaba en gran medida una labor manual. El tipo de organización existente en esa época eran los gremios, grupos que estaban formados por personas que se dedicaban a una misma actividad u oficio “. ⁴

La Revolución Industrial que se dio entre los años de 1760 y 1830 fue el acontecimiento que marcó la pauta para el desarrollo del pensamiento y las

⁴ BARAJAS MEDINA JORGE: Curso de Introducción a la Administración, Editorial Trillas, 1990. P.25

bases empíricas de las prácticas administrativas. Es el punto donde comienza a sustituirse paulatinamente la fuerza humana por el trabajo de las máquinas.

Se considera que el conjunto de innovaciones generadas en esta época modificaron las formas tradicionales de producción; de entre los avances logrados en este periodo se encuentran las máquinas de hilar, la utilización del vapor para generar energía, descubrimiento que permitió la invención de la locomotora y buque de vapor utilizados como medios de transporte, hecho que facilitó el desarrollo de las actividades comerciales entre ciudades. Se dice que la Revolución Industrial fue un proceso continuo, toda innovación propiciaba la creación de nuevos inventos o el perfeccionamiento de los mismos.

Después de la Revolución Industrial y como consecuencia de los avances logrados, comienza a generarse la inquietud por el estudio de la administración de una manera científica, principalmente por lo siguiente:

- a) “ La invención de las maquinas que permite la sustitución de la fuerza de trabajo humana.
- b) La formación de una gran cantidad de empresas industriales, que a su vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones.
- c) El crecimiento acelerado de empresas, que careciendo de bases administrativas, tuvieron problemas para su manejo y control.”⁵

⁵ Ibid., pp. 26, 27

Surge así el entorno del Capitalismo, el cual implica en opinión de Barajas: "la competencia desenfrenada entre las empresas, y la necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia de las organizaciones, y por consiguiente, las utilidades."⁶

Posteriormente, hacia finales del siglo XIX, el panorama industrial ofrecía las condiciones necesarias para dedicar esfuerzos al estudio de la problemática administrativa y paulatinamente abandonar el manejo empírico de las empresas. El interés por la administración generó a través del tiempo una amplia variedad de corrientes en torno a la misma, cada una de ellas con un enfoque particular y diferente en ocasiones. Cada escuela o corriente ofrece singularidades explicativas hacia el entorno de las organizaciones.

Las teorías administrativas generadas a principios del siglo XX, dejan atrás las ideas que había forjado la Revolución Industrial, al considerar a los hombres como un complemento de la máquina, pero toma de ella los adelantos técnicos para el beneficio de la empresa y de las organizaciones u organismos en general.

El contexto de la capacitación se dio en el siguiente entorno, y bajo las siguientes características :

⁶ Idem.

MODO DE PRODUCCIÓN	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Medio de producción Asiático y Comunismo Primitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Adiestramiento agrícola y artesanal
<ul style="list-style-type: none"> • Esclavismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento del " Trabajo Cautivo"
<ul style="list-style-type: none"> • Feudalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Gremialismo; aprendizaje y artesanado
<ul style="list-style-type: none"> • Capitalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución del artesanado por el obrero; de los utensilios por la máquina, y del taller por la fábrica.
<ul style="list-style-type: none"> • Socialismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Colectivización de los procesos productivos y su capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • Neo-Capitalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • La Capacitación especializada; andragogia y educación continua.

La mayor parte de dichas corrientes destacan la importancia del factor humano como pieza fundamental para el crecimiento de las organizaciones y de entre estas escuelas están las siguientes, las cuales implican o relacionan directa o indirectamente a la capacitación, como referente base, a saber :

- (1) Escuela Científica
- (2) Teoría Clásica

- (3) Humano-Relacionismo
- (4) Escuela Estructuralista
- (5) Neo Humano Relacionismo
- (6) Teoría Decisional
- (7) Escuela de Sistemas
- (8) Escuela Toyotista
- (9) Reingeniería
- (10) Enfoque de la Calidad Total

Los referentes que marcan el desarrollo de la capacitación, en términos generales han evolucionado desde los conceptos de entrenamiento y adiestramiento, hasta el logro de los siguientes niveles:

- (1) Información
- (2) Actualización
- (3) Inducción
- (4) Capacitación en el desempeño laboral y en el puesto
- (5) Formación
- (6) Educación Continua
- (7) Educación permanente

2.2. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN.

La tendencia administrativa que marcó el cambio en la forma de conducir las organizaciones y al personal, fue la denominada Administración Científica, cuyos principales exponentes y fundadores fueron Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol. Considerados como " los padres de la administración ", Taylor y Fayol sentaron las bases técnicas para la Administración General, al enfocar sus estudios en aspectos como : productividad, motivación, optimización, organización y efectividad dentro de las empresas. Realizaron estudios sobre la selección y capacitación del personal, los sistemas de incentivos y castigos, la división del trabajo, así como el estudio de estudio de tiempos y movimientos.

Las aportaciones de Taylor por su parte representaron el inicio del estudio de la administración, principalmente en el aspecto técnico, se preocupó por la selección del personal, estableciendo la necesidad de la especialización y entrenamiento de obreros.

Sobre estas bases, comienzan a edificarse los principios generales de una nueva teoría administrativa que complementa los estudios presentados por Taylor: La Administración Clásica.

En esa vertiente sigue la línea de tipo explicativa, que como teoría, es conocida también como Escuela del Proceso Administrativo y el enfoque que maneja esta orientado principalmente al establecimiento de principios definidos para la realización de prácticas administrativas.

En materia de capacitación, aún subsisten los criterios tradicionales de Henry Fayol, considerado como pionero del proceso administrativo, y quien propone un modelo que consta de cuatro fases: la previsión, organización, mando o coordinación y control, los cuales se transforman hasta la actualidad como:

- Detección y diagnóstico de necesidades de capacitación considerando los programas institucionales y los planes de negocios.
- Formulación de programas de capacitación en función de los sustentos de organización y las políticas establecidas.
- Ejecución de acciones de capacitación
- Diagnóstico y seguimiento de los programas de capacitación

Dentro de las propuestas y estudios desarrollados por Fayol, se encuentra uno encaminado a tratar de definir las características que deben conformar el perfil de los administradores, los cuales tienen que presentar seis cualidades fundamentales, a saber: cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia; cuyo contenido no cubre un considerable número de empresas en cuanto a la expresión de perfiles de puestos y su catálogo respectivo.

Una de las aportaciones más importantes hechas por Fayol fue el desarrollo de una serie de principios administrativos que rigen las actividades organizacionales, dentro de toda institución, que luego se comentarán

“Lo importante es la creación de principios generales de administración.”⁷
Recientes cotejos con literatura moderna de las escuelas contemporáneas de la organización llevan al repaso de los orígenes de nuestra disciplina, los cuales tienen interés de repaso, como es el caso de los siguientes:

- (1) “División del trabajo
- (2) Autoridad-Responsabilidad
- (3) Disciplina
- (4) Unidad de mando
- (5) Unidad de dirección
- (6) Subordinación del interés particular al general
- (7) Remuneración del personal
- (8) Centralización
- (9) Jerarquía
- (10) Orden
- (11) Equidad
- (12) Estabilidad del personal
- (13) Iniciativa
- (14) Unión de personal o espíritu de grupo”⁸

Cada uno de estos conceptos son considerados de carácter universal, es decir, su aplicación puede ser desarrollada en todo organismo social, sin importar su

⁷ BALLESTEROS INDA NICOLAS Y FERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO : Fundamentos de Administración, Editorial Iberoamericana, 1987, p.123

⁸ Idem.

estructura, función u objetivo, constituyéndose en la base para un buen funcionamiento administrativo.

La corriente administrativa conocida como Humano-Relacionismo fue la primera en destacar de manera importante el papel del hombre dentro de las empresas, ya que todo objetivo propuesto por esta, se logra a través de ellos.

El principal representante e iniciador fue Elton Mayo, Psicólogo australiano que realizó varios estudios relacionados con la motivación del personal dentro de las organizaciones; la teoría desarrollada por Mayo establece entre otras cosas lo siguiente:

- a) La tendencia de los trabajadores a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de autoestima.
- b) Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad
- c) Se deben alentar la formación de grupos informales dentro del trabajo, además de mostrar interés por ellos, y dejando al grupo una parte de control sobre su propio trabajo.
- d) Propiciar una mejor comunicación entre los administradores y sus subordinados.

Algunos de estos aspectos, ¿ No son retomados en la actualidad en la Reingeniería ?, ¿ Estos estudios y aportaciones se consideran dentro de la evolución en el terreno administrativo ?, ¿ Se constituyeron como base para mejorar las condiciones fisiológicas, psicológicas, sociológicas y de comunicación entre los trabajadores ?, ¿ Pueden permitir una mayor motivación y autorrealización de los trabajadores miembros de una empresa ?, ¿ No son factores asociados a la capacitación en el puesto ?.

En este orden de ideas, la escuela estructuralista parte de obras de autores como Max Weber, Rene Mayntz, Amitai Etzioni. El principio esencial de esta corriente es el no concebir a las empresas como un ente aislado, sino como parte integrante de un sistema social, con el cual mantiene una interacción constante, ya sea recibiendo o ejerciendo influencia sobre el medio que lo rodea. Al respecto, ¿ La planeación estratégica no parte de ahí ?, ¿ Los actuales principios no siguen en le mismo círculo ?, ¿ Estamos en qué tipo de innovación ?

El estudio de la escuela estructuralista es muy complejo debido a la gran variedad de conceptos que maneja; pero ésta se rige por principios que llevan a privilegiar la capacitación como instrumento de la productividad, dado que, como señala Barajas :

- “Se examina la evolución histórica de las sociedades, así como de las organizaciones que la integran, ya sean productivas, comerciales, políticas, sociales, educativas, etc.

- Se estudian los objetivos de los diversos organismos sociales y su interrelación respecto de los intereses de la comunidad, así como la participación de los integrantes de la misma en la fijación de estos.
- Conocen y distinguen entre las estructuras funcionales, de autoridad, de comunicación y burocratización, además de clasificar o hacer una Tipología o Clasificación de las Organizaciones de acuerdo a las actividades que realizan.
- Hacer también un análisis de las relaciones que se generan dentro de los organismos, tocando puntos como la comunicación, las relaciones interpersonales (sean estas formales o informales), las medidas de control, así como los conflictos que se dan entre los diferentes niveles de la empresa."⁹

Se considera que esta corriente, - la estructuralista - en síntesis trata de hacer un análisis que va de lo general a lo particular, tomando a la sociedad como un conjunto como un universo, y del cual se puede llegar a cada una de las organizaciones que la integran, haciendo de estas un análisis a través de sus estructuras, su comunicación, conflictos y disfunciones estructurales.

El enfoque Weberiano sigue aplicando, entre otros aspectos inherentes a la capacitación, factores tales como:

⁹ NAVA G. FRANCISCO: Administración básica. Ed. Limusa. Santiago de Chile. Chile 1971. pp.34-39

- Burocratización
- Estructuras de poder
- Ética protestante
- Fuentes del planteo capitalista
- Reproducción del capital
- El contexto de relación entre:
 - Gobierno
 - Sociedad
 - Comunidad
 - Estado
 - Fuentes - Medios de la organización gubernamental
 - Medios - Fines de las estructuras de poder

La base de esta filosofía administrativa parte de la congruencia que debe existir entre los objetivos de la empresa y los objetivos personales de los elementos que la integran, una vez obtenido esto, la consecución de los mismos puede ser mucho más factible.

Por lo referido anteriormente se deduce que el estructuralismo, en sí es una escuela rica en conceptos de gran importancia, además de proporcionar una amplia gama de elementos teóricos y analíticos que contribuyen al estudio de la administración, y dentro de ésta, de la capacitación como fin y como medio.

La corriente administrativa conocida como Neo-humano Relacionismo, tiene su fundamento, en el análisis de las relaciones humanas dentro de la organización y en la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía en esta, a través de una mayor participación conjunta directivos, mandos medios y personal operativo para la determinación y logro de los objetivos.

Douglas McGregor es, sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría administrativa moderna, debido a sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

McGregor escribió diversas obras, entre las que destacan "El aspecto Humano en las Organizaciones" y "Mando y Motivación", entre otras.

"Se considera que la aportación mas importante hecha por McGregor al ámbito organizacional son las "Filosofías de Dirección", las cuales, están basadas en preceptos de Max Weber y Abraham Maslow. La primera, conocida como " Teoría X " sustenta que la mayoría de los hombres sienten un rechazo natural al trabajo y lo evitará siempre que pueda; carecen de ambiciones y prefieren ser dirigidos. El deseo de trabajar esta motivado únicamente por obtener dinero para cubrir sus necesidades, sin existir interés por la empresa. Por su parte, los directivos tiene que apoyarse en su autoridad formal, además de un sistema de sanciones para controlar y dirigir a los empleados y "obligarlos" a trabajar y lograr las metas de la organización."¹⁰

¹⁰ HERRERA GONZÁLEZ JAIME: Principios de Administración en el contexto capitalista. Edit. Cultural, Chile. 1971 pp. 17-20

La " Teoría Y ", por el contrario, se fundamenta en lo que se llama el Principio de Integración, cuyos principales postulados aplicables a la capacitación son, entre otros, los siguientes:

- a) "Integración y desarrollo de esfuerzos físicos y mentales en el trabajo como parte de la cotidianeidad.
- b) El desarrollo de acciones laborales. Cuando los hombres están profundamente motivados para comprometerse a lograr objetivos, se genera un amplio margen de autodirección, por lo que no será necesario tanta influencia de la autoridad formal.
- c) El logro de objetivos en términos de motivación para comprometerse al desempeño laboral se vincula invariablemente con los estímulos que se recibirán al obtenerlos, además dichos estímulos deberán estar encaminados a la satisfacción de las necesidades de realización personal.
- d) Las personas tienen capacidad para imaginar, y crear soluciones a los problemas de la organización, así como aceptar responsabilidades."¹¹

Es necesario decir, en este sentido, que Douglas McGregor radicalizó el uso de la autoridad en sus teorías "X" y "Y", sin señalar puntos intermedios en aspectos de dirección y mando, además de ser dependientes de las situaciones.

¹¹ HERRERA GONZÁLEZ, Op. Cit. p.p. 25 - 30

No siempre los superiores están en las mismas circunstancias y no todos los subordinados son ni serán iguales. Las bases sobre las cuales se fundamenta esta escuela constituyen una aportación clave para la modernización de los procesos de capacitación y desarrollo.

En una actitud realista, el uso de la autoridad por el superior depende más del caso concreto, que de la naturaleza humana o la cultura; con sentido común todo supervisor podría resolver los problemas, aunque la verdad es que no todos los supervisores actuales tienen ese sentido común y caen en actitudes negativas, generalizan sus posiciones muchas veces porque no tienen una formación técnico-cultural sobre la naturaleza de su puesto y las vías que se deben emplear para llegar a los objetivos. En ese contexto, resalta el papel trascendente que tiene la capacitación y el desarrollo del personal como epicentro del proceso productivo.

De entre las escuelas recientes que nos interesan en función de técnicas y corrientes administrativas, se encuentran :

- Administración Creativa --Kobayashi --
- Administración de la Calidad Total -- Demming --
- Tareas de Mejora Continua
- Reingeniería

Conviene señalar que el análisis de escuelas y corrientes en un impacto hacia la capacitación podría ampliarse. Sin embargo, dado el enfoque en nuestra tesis, sólo a nivel ejemplificativo se han planteado las reflexiones señaladas.

La administración de la calidad total (ACT) es la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente.

Otro enfoque actual considerado que se considera para el manejo de las organizaciones, lo constituye la Reingeniería. En muchas ocasiones , el sistema con el cual se trabaja ya no responde a las necesidades de operación y no se puede reparar, y las mejoras continuas no son suficientes, por lo que es necesario elaborar de nuevo la ingeniería de todo el sistema, a través de la utilización de las herramientas más modernas de computo e informática.

La totalidad de reflexiones anteriores se presentan considerándose:

- La administración es el punto de partida de todo proceso de actualización cuando se habla de capacitación.
- No puede haber capacitación productiva fuera del entorno de la administración.

- La capacitación en sentido estricto se da hacia el interior de las organizaciones y ésta solo tiene razón de ser en el marco teórico de la administración.
- La administración constituye el marco de referencia para contextualizar la capacitación.

2. 3. ¿ QUÉ ES LA REINGENIERÍA ?

En opinión de Hammer, la Reingeniería se puede definir como "el replanteamiento fundamental y los procesos radicales de diseño con los cuales se pueden lograr mejoras espectaculares en las mediciones contemporáneas críticas del desempeño, tales como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez".¹²

Janson, señala que "al enfocar la atención en el mejoramiento de todas las dimensiones de una organización de servicio - la dimensión humana, la del proceso de trabajo y la dimensión tecnológica - la Reingeniería ayuda a las compañías a superar las barreras sistemáticas del trabajo, que interfieren con los esfuerzos encaminados a alcanzar niveles más altos en la satisfacción del cliente".¹³

Lawrence, afirma que "[la Reingeniería] implica volver a diseñar los procesos de negocios, a fin de aprovechar el enorme potencial de la computadora y la tecnología de la información".¹⁴

¹² M. HAMMER y J. CHAMPY : La promesa de la Reingeniería, Fortune, 3 de mayo 1993 pp. 94 - 97.

¹³ VINCENT K. OMACHONU y JOEL E. ROSS : Principios de la calidad total, Editorial Diana 1995 p.3

¹⁴ P.J. LAWRENCE : La Reingeniería en la industria de seguros, Best'e Review, Mayo de 1991 pp. 68 -75.

Hammer, precisa cinco importantes pasos para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación.

- **“ Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa.** Este paso implica señalar la prioridad de los objetivos y establecer las metas para el futuro.
- **Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar.** Esto requiere la identificación de los procesos críticos o los que se han convertidos en cuellos de botella, e idear los pasos adecuados para superar las limitaciones de los mismos.
- **Entender y medir los procesos actuales.** Para esto es necesario reunir a las personas que participan en el proceso y convocar una sesión de “torbellino de ideas” en la cual se identifiquen los nuevos enfoques.
- **Diseñar y elaborar un prototipo del proceso.** Esto incluye la implementación de los aspectos técnicos y de organización.”¹⁵

A juicio de Hammer, “la parte medular de la Reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo discontinuo en el proceso de organización y que acceda a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas que subyacen en las operaciones. A menos que esas reglas se modifiquen, será en extremo difícil lograr un avance decisivo.”¹⁶

¹⁵ M. HAMMER : El trabajo de la Reingeniería: no automatic, suprima, Harvard Business Review , Julio - Agosto 1990 pp. 104 - 112.

¹⁶ Idem.

2.3.1. LAS TRES “R” DE LA REINGENIERÍA

El grado en el cual se prolongue y dificulte el proceso de ingeniería varía en forma considerable de una a otra organización, según la magnitud de su necesidad de cambio y la intensidad de la participación de los empleados. Janson, dice que en todo esfuerzo de Reingeniería hay tres fases básicas :

1. Repensar :

“ Esta parte del proceso de mejoramiento por medio de la Reingeniería requiere el examen de los objetivos actuales de la organización y los supuestos en los que éstos se basan, a fin de determinar en qué medida se les puede incorporar el renovado compromiso de dar la mayor satisfacción al cliente.

2. Rediseñar :

En esta fase de proceso de mejoramiento por medio de la Reingeniería se requiere un análisis de la forma en que la organización elabora los productos o servicios que vende; es decir, cómo están estructurados los trabajos, quién realiza cada una de las tareas y cuáles son los resultados de cada procedimiento. A continuación, es necesario determinar cuáles son los elementos que conviene rediseñar para que esos trabajos sean más satisfactorios y estén más enfocados en el cliente.

3. Reinstrumentar :

Esta fase del proceso de Reingeniería requiere una cuidadosa evaluación del uso actual de las tecnologías avanzadas, sobre todo los sistemas electrónicos de procesamiento de datos y de textos, a fin de identificar

las oportunidades de cambio que permitan mejorar la calidad, el servicio y dar mayor satisfacción al cliente." ¹⁷

Los puntos señalados destacan por su evidente relación con los sistemas de capacitación y desarrollo de personal.

En el mismo sentido que en el punto 2.2, este inciso de Reingeniería fue expresado por tres razones:

- El impacto de las variables de globalización que privilegian la Reingeniería.
- La adopción de la Reingeniería en la mayor parte de las organizaciones competitivas.
- La creciente demanda de actualización de las técnicas de Reingeniería.

2.4. CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La Administración de la Calidad Total (ACT) está basada en varias ideas. "Implica pensar en la calidad en términos de todas las funciones de la empresa, y es un proceso de principio a fin, donde se integran funciones relacionadas entre si en todos los niveles. Es un enfoque de sistemas que considera todas las interacciones entre los diversos elementos de la organización. De este modo, la eficacia general del sistema es mayor que la suma de las aportaciones individuales de sus subsistemas." ¹⁸

¹⁷ Ibid., pp. 302 -301

¹⁸ VICENT K. OMACHONU: Op. Cit. PP. 3 - 6

2.4.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA DE LA CALIDAD

El Control de calidad, tal como lo conocemos hoy, tuvo tal vez su origen en el sistema de factorías que se desarrollo a razf de la Revolución Industrial. Hacia el comienzo de este siglo, cuando Frederick W. Taylor desarrolló su sistema de administración científca, el cual hacia énfasis en la productividad a expensas de la calidad. El control de la calidad se enfocaba en la inspección final del producto manufacturado.

“ La calidad de los productos hechos en los EUA declinó después de la segunda guerra mundial, a medida que los fabricantes trataron de dar satisfacción a la demanda de los bienes no militares que habfan dejado de producirse durante la contienda. Fue en esa época cuando varios pioneros empezaron a elaborar una metodología para el control de la calidad de las manufacturas e iniciaron el desarrollo de teorías y técnicas especiales para elevar la calidad. Los mas conocidos de aquellos precursores fueron W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaugh y Philip Crosby “. ¹⁹

A. Deming el mas conocido de los primeros precursores, se le acredita haber popularizado en Japón el control de la calidad, su filosofía comienza con la alta gerencia, por lo que él sostiene que las compañías deben adoptar los catorce puntos de su sistema en todos los niveles. Deming define la calidad como : Cero defectos, menos variaciones, y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de

¹⁹ YUNUM KATTIAWALA : Un análisis comparativo de enfoques selectos de calidad, International Journal of Quality and Reliability Management. Vol. 6 Num. 5 1989 pp. 7 -17.

problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistemáticas y las causas especiales.

Los catorce puntos universales postulados por Deming para la administración se resumen en esta forma :

- 1) " Crear la concordancia entre los propósitos por medio de un plan.
- 2) Adoptar la nueva filosofía de la calidad.
- 3) Acabar con la dependencia de inspección en masa
- 4) Poner fin a la práctica de elegir proveedores bajo el criterio exclusivo del precio.
- 5) Detectar los problemas y trabajar sin cesar por mejorar el sistema.
- 6) *Adoptar métodos modernos de capacitación en el trabajo.*
- 7) Cambiar el enfoque centrado en las cifras de producción (la cantidad), por otro centrado en la calidad.
- 8) Desechar el temor.
- 9) Derribar las barreras que separan a los departamentos.
- 10) Dejar de exigir mas productividad sin proveer los métodos para lograrlo.
- 11) Suprimir las normas de trabajo en las que se prescriben cuotas numéricas.
- 12) Suprimir las barreras que menoscaban el orgullo del trabajador por su propio oficio.
- 13) *Instituir sistemas vigorosos de educación y readiestramiento.*
- 14) Crear una estructura de alta gerencia que todos los días haga énfasis en los trece puntos anteriores."²⁰

²⁰ VINCENT K. OMACIONU: Op. Cit. p. 7

Juran define la calidad como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico. A diferencia de Deming, Juran enfoca su atención en la administración vista de arriba hacia abajo y en métodos técnicos, antes que en el orgullo y la satisfacción del trabajador.

Los diez pasos de Juran para mejorar la calidad son :

- 1) " Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar.
- 2) Establecer metas de mejoramiento.
- 3) Organizarse para alcanzar esas metas.
- 4) Impartir capacitación.
- 5) Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas
- 6) Informar los progresos.
- 7) Dar el debido reconocimiento a cada persona
- 8) Comunicar los resultados
- 9) Llevar un recuento del proceso
- 10) Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía."²¹

Armand Feigenbaum aplicó un enfoque para el control de la calidad total que bien podría ser el precursor de la Administración de la Calidad Total de hoy.

Philip Crosby afirma que la calidad es gratuita por que el modesto costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, la corrección y el fracaso.

²¹ *ibid.* pp. 8-9

Todos estos precursores han llegado a la conclusión de que la administración y el sistema son la causa de la mala calidad y no los trabajadores.

“ Deming aporta métodos para que los fabricantes puedan medir las variaciones en el proceso de producción, con el propósito de determinar las causas de la mala calidad. Juran hace énfasis en la adopción de metas anuales específicas y en la formación de equipos que trabajen para alcanzarlas. Crosby insiste en un programa para reducir a cero los defectos. Feigenbaum nos enseña el control de la calidad total, encaminado a basar las actividades de dirección en métodos estadísticos y de ingeniería en todos los sectores de la compañía.”²²

A pesar de las diferencias entre estos expertos, se perciben en todos ellos varios temas en común :

- 1) La inspección nunca es la solución para el mejoramiento de la calidad, ni tampoco es la actitud “policial”.
- 2) La participación y liderazgo de la alta gerencia son esenciales para generar la tan necesaria cultura en la que todos se comprometen a lograr la calidad.
- 3) Un programa para elevar la calidad requiere un esfuerzo y compromiso a largo plazo de toda la organización, además de la inversión necesaria para la capacitación.
- 4) La calidad es lo primero y los calendarios de trabajo son secundarios.

²² VINCENT K. OMANCHONU : Op. Cit. pp. 7 - 10

" También las Agencias y Departamentos de Gobierno se han unido a ese movimiento, pero los esfuerzos del sector privado han sido mas eficaces. Según un informe especial de la Oficina General de Contabilidad, el 68% de las organizaciones e instalaciones federales encuestadas ya habían puesto en marcha algún tipo de programa de Administración de la Calidad Total en 1992, "23 situación referida a los Organismos de Gobierno de E.U.A.

" Los profesionales de los recursos humanos consignaron que había un vivo interés por los asuntos de la Administración de la Calidad Total en 1993, y han determinado que la participación del empleado, el servicio al cliente y la ACT son los tres temas clave mas importantes, aún cuando las investigaciones nos muestran que las iniciativas tomadas por las organizaciones no reciben hoy tantos elogios como hace unos cuantos años". 24

En este orden de ideas se remata el inciso considerando su presentación debido a las siguientes razones, a saber :

- Tendencias mundiales para obligar a las empresas públicas y privadas para que implanten programas de Calidad Total.
- Niveles de aplicación de la Calidad Total a la capacitación
- Entorno de la Calidad Total y su influencia en la administración.

²³ STANLEY BLACKER : La calidad de los datos y el medio ambiente. Quality, abril de 1990 pp. 38 - 42

²⁴ KAREN MATTHEES: Una visión anticipada de 1993. IIR Focus, enero de 1993. pp. 1 - 4.

2.5. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

En la actualidad es considerada la administración como una de las actividades humanas con mayor trascendencia dentro de la sociedad, ya que el administrador tiene encomendada la tarea de crear y conservar un ambiente adecuado para la existencia de organizaciones, la permanencia y creación de empleos, y el logro de los objetivos comunes de la empresa y de los miembros que la integran.

Las definiciones de administración han evolucionado a través del tiempo, de acuerdo con el desarrollo de las sociedades y sus economías, pero todas y cada una de ellas válidas en sus conceptos y principios que sustentan, por lo que es difícil establecer una definición absoluta sobre la materia; es por eso que, tomando en cuenta las diversas aportaciones de las corrientes administrativas, y desde un particular punto de vista de los autores de esta tesis, la administración se considera así:

" La administración en términos generales es el conjunto de técnicas y conocimientos que, aplicados sobre todo organismo social, sea cual fuere su objetivo permite el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus elementos constitutivos (humanos, materiales y económicos) ".

Entre otras definiciones, encontramos las expresadas por variados autores, como Francisco Laris Casillas, y José Antonio Fernández Arena, las cuales, coinciden en la razón básica de la administración, que es la obtención de

objetivos o resultados a través del esfuerzo de los integrantes de la empresa, estos, dirigidos por un conjunto sistemático de reglas dentro de una estructura.

De la misma forma, es fácil advertir la definición de Wilburg Jiménez Castro con respecto a la Administración : “ Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr “

La administración no es una actividad privativa de la Dirección General de las Empresas o de los titulares de Dependencias y entidades, sino que se da en todos los niveles jerárquicos y áreas de especialidad, pero la técnica y criterio de aplicación de ésta debe ser uniforme y general para todos.

Podemos decir entonces, que el administrador en el enfoque del proceso se ubica como conocedor y aplicador de las prácticas administrativas, a cuyo fin requiere : planear, organizar, dirigir, controlar para alcanzar el propósito de la organización, aplicando un proceso secuencial, elemento que se describe en el punto 2.6.

En contraste, el administrador en el enfoque de los sistemas : es el decisor que opera las entradas y los procesos o mecanismos de conversión para provocar : salidas, productos o respuestas.

Perder de vista o anular como ángulo de enfoque el respaldo que da la administración a la capacitación, implica el riesgo de realizar programas de formación y desarrollo de personal con las siguientes características :

- Desarticulado
- Improductivo
- Rutinarios y sin impacto
- Sin calidad
- Alejados de la pertinencia del mapa curricular inherente a las materias, asignaturas, módulos, proyectos, y planes que distorsionan el nivel de la capacitación.

2.6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Las escuelas o corrientes administrativas han desarrollado modelos del proceso administrativo; hecho que dio lugar a la creación de una sistematización de principios. A través del tiempo, diversos autores han diseñado modelos, bien del proceso administrativo, o de su enfoque sistémico. El número de etapas que forman dichos modelos es variado de acuerdo con el enfoque del autor, pero todos tienen una columna vertebral común.

El siguiente cuadro presenta diferentes escuelas y autores de proceso administrativo según Fernández Arena.²⁵

²⁵ BARAJAS MEDINA JORGE : Op. Cit. p. 39

AUTOR	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS				TOTAL DE FUNCIONES	TITULOS DE SUS OBRAS
HENRY FAYOL	PREVISION	ORGANIZACION	MANDO O COORDINACION	CONTROL	5	ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL
LYNDALL URWICK	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION COORDINACION	CONTROL	6	LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION
KOONTZ Y O' DONNELL	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	5	ADMINISTRACION
GEORGE R. TERRY	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL	4	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
AGUSTIN REYES PONCE	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	6	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FRANCISCO J. LARIS CASTILLAS	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL	5	ADMINISTRACION INTEGRAL
JOSE A. FERNANDEZ ARENA	PLANEACION	IMPLEMENTACION		CONTROL	3	EL PROCESO ADMINISTRATIVO

NOTAS:

1. Los términos mando y ejecución, equivalen a dirección
2. Varios autores designan la agrupación de:
 - a) previsión y planeación como planeación;
 - b) organización e interpretación como organización;
 - c) dirección y coordinación como dirección.

3. Todos coinciden en señalar como última fase la de control.

De todos los modelos de proceso administrativo propuestos, el más completo y analítico es el desarrollado por Agustín Reyes Ponce, quien lo divide en 2 fases: La fase mecánica formada por la Previsión, Planeación, Organización; y la fase dinámica compuesta por la Integración, Dirección y Control.

“ Cada una de estas fases consiste en lo siguiente:²⁶

(a) Previsión:

Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras que una empresa habrá de encontrar, y reveladas estas por una investigación técnica, se determinarán los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de la misma.

(b) Planeación:

Es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de recursos necesarios para su realización.

(c) Organización:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir: funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

²⁶ RÍOS SZALAY ANDRES : Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, 1983 pp. 72,73.

(d) Integración:

Es el obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización y que la planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

(e) Dirección:

Es el elemento en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones, delegando autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

(f) Control:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes".²⁷

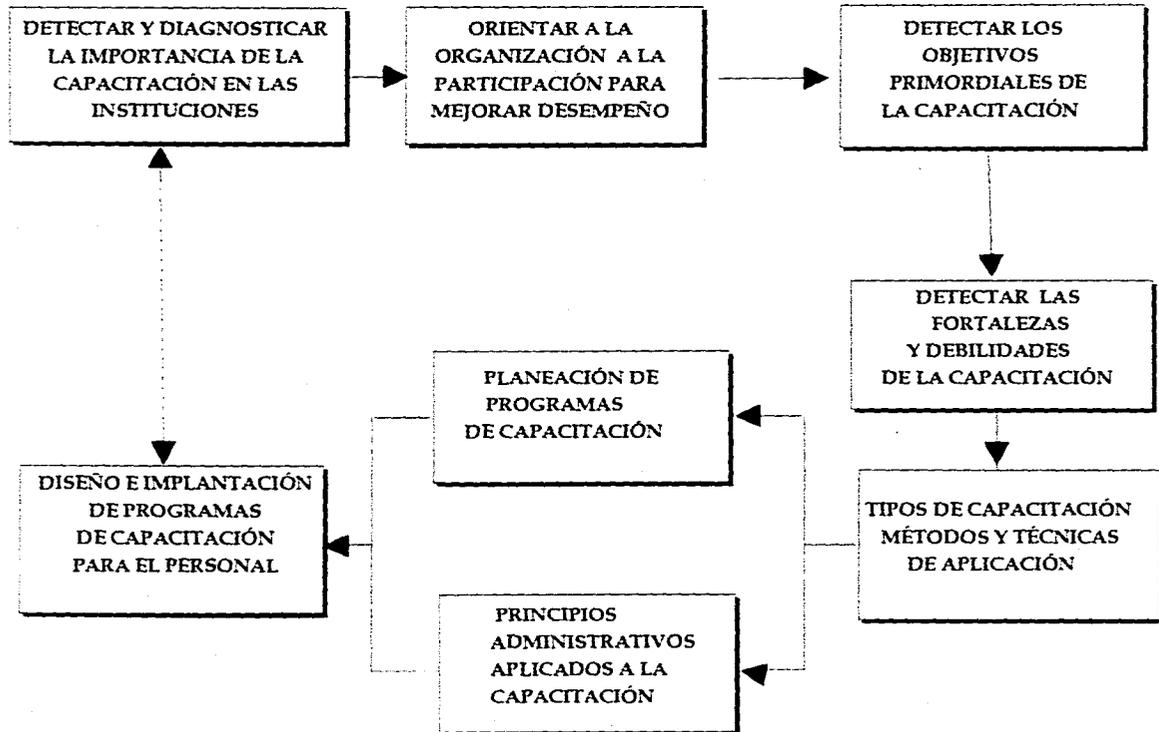
Cuando la palabra administración se usa para mencionar personas, puede considerarse como restrictiva de aquellas que manejan negocios y organizaciones industriales; sin embargo, el proceso administrativo no debe interpretarse de la misma forma, éste tiene un carácter mas amplio, ya que incluye actividades que cualquier persona puede y debería realizar en el desempeño de cualquier actividad o esfuerzo formalmente realizado.

²⁷ Ibid., pp. 74,76

CAPITULO 3

LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES



CAPITULO 3

LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES

SUMARIO: 3.1.- Importancia de la Capacitación en las Instituciones., 3.1.1.- Organización orientada a la Participación., 3.1.2.- Capacitación y Desarrollo., 3.1.3.- Evaluación y Desempeño., 3.1.4.- Sistemas de Remuneración., 3.2.- Definiciones de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo., 3.3.- Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento., 3.4.- Objetivos de la Capacitación., 3.5 Beneficios de la Capacitación., 3.6.- Principios Administrativos aplicados a la Capacitación., 3.7.- Planeación de un Programa de Capacitación., 3.7.1.- Desarrollo y Administración de Recursos Humanos., 3.7.2.- Participación: una idea central en la utilización de Recursos Humanos., 3.8.- Niveles del Proceso General de Capacitación dentro del Sector Público., 3.9.- Tipos de Capacitación., 3.10.- Métodos y Técnicas de Capacitación., 3.11.- Fundamento Legal., 3.11.1.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 3.11.2.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal., Nuevos Criterios y formas administrativas en Materia de Capacitación y Adiestramiento publicados en el Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto de 1984.

3.1. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES

La administración ética de las dependencias, entidades y en general de los organismos públicos, se lleva a cabo a través de los elementos que la integran, es decir, su personal. Es por eso que siempre es necesario contar con una fuerza laboral capaz y mejor preparada para realizar cada actividad; como respuesta a esta necesidad se considera a la capacitación, adiestramiento y

desarrollo del personal como un factor fundamental para la competitividad del personal de la organización.

La capacitación debe ser interpretada como la traducción de una inversión en un mayor nivel de productividad, que sin lugar a duda beneficiará a la Institución en su conjunto, así como al trabajador, obteniendo este una mejor remuneración.

La importancia fundamental que tiene la actividad de la capacitación dentro de la empresa, es el propiciar el desarrollo del elemento humano y obtener una mayor satisfacción para ellos, tanto en el campo laboral como en el de satisfacción personal y de autodesarrollo, preparándolos para desempeñar de manera más eficiente sus tareas, y de esta manera concretar los objetivos de la misma y de sus integrantes, a través de una mayor eficiencia organizacional dentro de la institución, ya sea ésta de carácter privado o público.

3.1.1 ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA PARTICIPACIÓN

Los grupos y equipos pequeños, bien organizados y administrados, son un instrumento de motivación eficaz para mejorar la productividad y la calidad. Con ellos se pueden reducir las duplicaciones y la falta de comunicación que se dan en una estructura clásica de base funcional, caracterizada por una cadena de mando, batallas territoriales y puntos de vista demasiado locales.

Los círculos de calidad son tal vez la modalidad más generalizada de los equipos para la participación del empleado. Se definen como "un pequeño grupo de empleados que realizan labores similares o conexas, y se reúnen

con regularidad a fin de identificar, analizar y resolver problemas de producción, calidad del producto y para mejorar las operaciones en general".²⁸

3.1.2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Un mayor grado de involucramiento implica más responsabilidad y esto, a su vez, requiere un nivel de habilidad más alto. Para que sea posible esto se requiere de capacitación. " Los ganadores del premio Baldrige hacen mucho énfasis en la capacitación y la patrocinan con la provisión de recursos apropiada".²⁹

Aún cuando el tipo de capacitación que se imparta dependerá de las necesidades de cada compañía y se podrán incluir o no las áreas técnicas, el rubro que debe estar presente en los programas de capacitación de toda organización es el de la *resolución de problemas*. Este rubro debe institucionalizarse en cada una de las áreas del organismo. Siendo éste un requisito previo para la delegación de poder en forma generalizada.

De ordinario, la capacitación se refiere a alguna de estas tres categorías: (1) es esfuerzo del mensaje de calidad y enseñanza correctiva de habilidades básicas; (2) requisitos de habilidades para el trabajo; (3) conocimientos de los principios de la ACT. En esta última se cubren las técnicas de resolución de problemas, el análisis de los mismos, el control estadístico de procesos y la medición de la calidad, todo lo cual sobrepasa las habilidades

²⁸ VINCENT OMACHONU : Op. Cit. pp. 79 - 83.

²⁹ La parte medular de la manufactura de la calidad, Material Handling Engineering, Julio 1992 pp. 40 - 42

típicas de un empleo. Cuando se usan grupos o equipos, se incluye también la capacitación en la toma de decisiones, así como los procesos de grupo.

“ Las compañías más destacadas a nivel mundial suelen abordar, entre otros, los siguientes temas referentes a la calidad:

- 1) Conciencia de la calidad
- 2) Medición de la calidad (medidas del desempeño y fijación de parámetros para el costo de la calidad y el análisis de datos)
- 3) Administración de proceso y prevención de defectos
- 4) *Formación de equipos y capacitación del círculo de calidad*
- 5) Enfoque centrado en los clientes y los mercados
- 6) Estadística y métodos estadísticos
- 7) Métodos de Taguchi “.³⁰

El impacto de la Calidad Total sería evidente dentro de una economía como la mexicana, la cual se desarrolla frente a escenarios nacionales e internacionales más críticos; dichos escenarios se resumen en los siguientes indicadores:

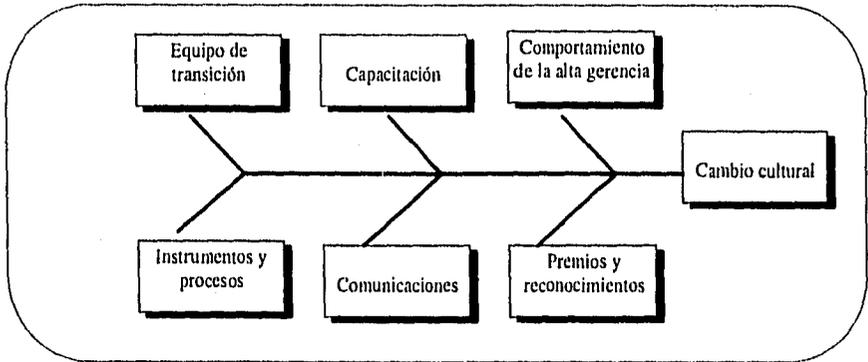
1. Crisis Económica
2. Crisis Política
3. Crisis Social
4. Crisis Cultural
5. Crisis Educativa
6. Impacto del desempleo

³⁰ VINCENT K. OMANCHONU : Op. Cit., p. 85.

El esquema de transición a la calidad que se da dentro de la Instituciones lleva implícito invariablemente los factores humanos y su capacitación. Este, es un esfuerzo que debe derivarse del comportamiento y decisiones de la Alta Dirección, acompañado de un adecuado sistema de premios y reconocimientos entre el personal. La representación esquemática de la transición a la calidad se encuentra ejemplificada en el siguiente cuadro.

DE LO		
ENFOQUE	TRADICIONAL	A LA CALIDAD
Plan	Presupuestos a corto plazo	Asuntos estratégicos
Organización	Jerarquía: Cadena de mando	Participación/Otorgamiento del poder
Control	Informes de variaciones	Mediciones de la calidad e información para el autocontrol
Comunicación	De arriba hacia abajo	De arriba abajo y de abajo arriba
Decisiones	Ad/hoc administración de crisis	Cambio planificado
Administración de funciones	Regional, competitiva	A través de funciones integradoras
Administración de la calidad	Fija/manufactura en una operación	Preventiva/continua en todas las funciones y procesos

Enfoque representativo del esquema de la de la Transición a la calidad.



3.1.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como punto de referencia, Deming dice que los sistemas *tradicionales* para la evaluación del empleado son una de las siete enfermedades mortales que aquejan a la industria de los EUA. Deming afirma que las evaluaciones del desempeño *individual* fomentan las metas a corto plazo, en lugar de la planificación a largo plazo.

3.1.4. SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

Estos son quizá algunos de los sistemas más elusivos y controvertidos en los que se apoya la ACT: A través de su historia, los sistemas de remuneración se han basado en : (1) el pago por el desempeño o (2) el pago por la responsabilidad (es decir, la descripción del puesto). Cada uno de ellos se basa en el desempeño individual y eso crea una atmósfera competitiva entre los empleados. En cambio, la filosofía de la Administración de la Calidad

Total hace énfasis en la flexibilidad, la comunicación lateral, la efectividad del grupo y la responsabilidad sobre un proceso completo cuyo resultado final es la satisfacción del cliente.

Después de una capacitación adecuada, puede razonablemente esperarse del personal que sea sujeto a ella lo siguiente:

“Moral más elevada; mayor espíritu de cooperación; mayor lealtad a la empresa; aumento del nivel de la capacitación; mejores métodos y sistemas; disminución de las cargas de supervisión; disminución de los conflictos interpersonales; empleados mas polifacéticos; descenso en los desperdicios; mejor mantenimiento para el equipo; mejores comunicaciones; y aumento en la productividad”.³¹

El numeral que se acaba de realizar nos permite situar los antecedentes necesarios para la realización de la investigación de campo.

3.2 DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Entre muy diversas definiciones que se pueden encontrar sobre capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo, seleccionaremos algunas con el objeto de unificar criterios y ubicarnos dentro de un mismo marco conceptual; las definiciones aquí presentadas corresponden a diferentes autores.

³¹ Idem.

Capacitación:

"...La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

FERNANDO ARIAS GALICIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"...La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

ALFONSO SILICEO
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

"...Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se refleja en ascensos dentro de la jerarquía de la organización con el correlativo mejoramiento, y por otra con la consecución de los objetivos de la empresa".³²

HUGO CALDERÓN CÓRDOBA
MANUAL PARA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, podemos decir que la capacitación es : *"el dotar al individuo de una serie de conocimientos*

³² MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO : Manual para determinar necesidades de Capacitación, Editorial Trillas, México 1991.

intelectuales adicionales a los que éste posee, para superarlos, o bien para mejorarlos, con la finalidad de lograr mayor productividad en su empleo, así como la superación personal reflejada en un mejor nivel de vida".

Las definiciones que sobre adiestramiento existen también son muy variadas, diversos autores lo definen como:

Adiestramiento:

"...El adiestramiento significa adquirir destreza, es de carácter más práctico, y para un puesto concreto".

AGUSTÍN REYES PONCE

"...Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz".³³

FERNANDO ARIAS GALICIA

ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS

"...Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje motriz". HUGO CALDERÓN CÓRDOBA

³³ MIENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO: Op. Cit:

Entrenamiento:

"...Es prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor".

FERNANDO ARIAS GALICIA

"...Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus actividades innatas en capacidades para un puesto y oficio".

AGUSTÍN REYES PONCE

Desarrollo:

Implica una acepción más amplia, ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que dentro de una organización el hombre sea el límite y no la propia organización.

"...El desarrollo es la formación necesaria para crear o elevar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, que no pueden darse en la capacitación y sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido".

AGUSTÍN REYES PONCE

De acuerdo con estas definiciones la capacitación se debe considerar como "una serie programada de sucesos, ya que ésta cubre un proceso continuo, y la terminación de una etapa no es, sino el principio de la siguiente".³⁴

El inciso lleva a generar los puntos de vista que serán abundados en los capítulos subsecuentes de ésta tesis.

³⁴ Ibid., p.

3.3. DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Como se ha podido observar, entre la capacitación y el adiestramiento existen algunas diferencias técnicas, pero la finalidad de cada una de estas converge en un mismo objetivo: elevar la productividad de la organización mediante la mejor preparación del personal que la forma.

Partiremos del análisis de los conceptos que de capacitación y adiestramiento proporciona la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que lo define de la siguiente manera :³⁵

Capacitación:

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

Adiestramiento:

"... Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo."³⁶

³⁵ Ibid. p. 22

³⁶ Iden.,

La diferencia entre estas definiciones se da a dos niveles; por una parte en lo que se refiere a :

(a) La característica sujeta a desarrollo

En la capacitación se pretende elevar las aptitudes, en tanto que en el adiestramiento se desarrollan las destrezas del trabajador.

b) El propósito

Dentro de la capacitación se pretende preparar para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto); mientras que en el adiestramiento se busca incrementar la eficiencia en "su" puesto de trabajo.³⁷

De esto se deduce que el adiestramiento se aplica al puesto que se ocupa y la capacitación a otro puesto diferente al que se ocupa, aún cuando esto no está dicho explícitamente.

El origen de esta distinción, deriva de la última parte del artículo 153-E de las reformas a la Ley Federal del Trabajo, donde señala que la capacitación y el adiestramiento se realizarán dentro de la jornada de trabajo.

³⁷ *Ibid.*, p. 24

".. así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizar fuera de la jornada de trabajo".

La diferencia entre la capacitación y el adiestramiento ha sido abordada por varios autores, cada uno con diferentes enfoques de los cuales tomamos algunos conceptos como los siguientes:

"... podríamos pensar que la ley, cuando habla de capacitación se está refiriendo a la aptitud del trabajador en una labor distinta de la que normalmente desarrolla".

ADOLFO TENA MORELOS

"... cabe aclarar que la capacitación opera para puestos de ascenso, y el adiestramiento para el mejor desempeño del trabajo que se realiza".

BALTAZAR CABAZOS FLORES

"... la capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de la tarea específica en un momento dado; y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo, con una herramienta o máquina enfrente".

MANUEL BRAVO JIMÉNEZ

"... adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica mas o menos prolongada de trabajos de

carácter físico. Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".³⁸

FERNANDO ARIAS GALICIA

Después de hacer un análisis de lo observado, se puede determinar lo siguiente:

- a) Se carece en la actualidad de una adecuada definición legal de adiestramiento y capacitación
- b) La diferencia mas marcada sobre estos conceptos está ligada directamente al puesto que se ocupa o que cubrirá el trabajador; se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente al que ocupan, y el adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo.
- c) Existe una conceptualización que acentúa que el adiestramiento se refiere a desarrollar habilidades manuales, mientras que la capacitación se vincula al enriquecimiento de conocimientos, asociando estos conceptos a determinados niveles jerárquicos dentro de la organización.

El punto señalado nos impulsa para estimar algunas reflexiones preliminares de la investigación a realizar.

³⁸ Ibid. pp. 24, 25.

3.4. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

1. Aprovechar al máximo los recursos humanos con que contamos, actualizando y perfeccionando los conocimientos de los trabajadores.
2. Hacer una transmisión de conocimientos, habilidades y experiencias entre los integrantes y sucesores de los puestos dentro de la organización.
3. Desarrollo personal.
4. Elevar la preparación del empleado para elevar su productividad dentro de la organización.
5. Mejoramiento de los sistemas y métodos.
6. Fortalecer la cartera de aspirantes para ocupar puestos vacantes dentro de la organización.
7. Reducción de los accidentes de trabajo (tanto en frecuencia como en gravedad).
8. Mejoramiento en las comunicaciones de la empresa.
9. Mejoramiento de la moral de los empleados.
10. Mejoramiento en la calidad de los productos y servicios.

Los planteamientos señalados son la base para acometer las tareas específicas que ocupan nuestra atención en el quehacer de la investigación de la tesis.

3.5. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Cuando hablamos de la capacitación y los beneficios que ésta puede dar a la organización inmediatamente la idea se fija en el mejor funcionamiento y productividad de la misma.

La capacitación nos sirve para determinar soluciones a situaciones de distinta índole que se presentan dentro de la empresa, las cuales impiden el logro de los objetivos de la misma, ante esta problemática, la capacitación nos ofrece entre otros beneficios los siguientes :

- a) Nos permite hacer una mejor planeación de los recursos humanos, al contar con personas aptas para desempeñar diferentes funciones dentro de la organización en caso necesario.
- b) La rotación y transferencia de personal capacitado dentro de la organización.
- c) Establecer un sistema de ascensos y promociones, basados en la preparación y capacidad de los trabajadores de todos los niveles.
- d) Contar con un sistema de evaluación cuantificable para los trabajadores de la organización.

- e) Desarrollar las capacidades naturales de los empleados para desempeñar una actividad.
- f) Permite corregir los defectos en las actividades, elevando el nivel de productividad reduciendo errores en el trabajo.
- g) Se evita la obsolescencia dentro de la organización.

El enfoque citado induce a que se anticipen algunos argumentos para profundizar la investigación llegado el momento metodológico respectivo.

3.6. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS A LA CAPACITACIÓN

“En términos administrativos el proceso de enseñanza-aprendizaje se concretiza dentro de una organización, y es considerado como un esfuerzo deliberado por parte de la empresa y el trabajador. Un esfuerzo deliberado y sistemático que está encausado hacia el logro de objetivos. Tal y como lo expresa la definición de administración, "Administrar es lograr objetivos a través de los demás", debemos definir primero los objetivos educativos y después establecer planes y programas de acción para lograrlos”³⁹, esto significa que estamos aplicando principios administrativos a la actividad educativa. Y si este es el antecedente, entonces ¿cómo desarrollaríamos las

³⁹ I.N.E.R. : Planeación de la Capacitación/ 2º Encuentro de Capacitación, México 1989, pp. 8

fases del proceso administrativo en un proceso aplicado a la educación?, la respuesta la exponemos a continuación.

Las fases que integran el proceso administrativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, aplicado este al campo de la capacitación se desarrolla así:

En la Planeación se realizan las actividades de investigación para analizar y determinar las necesidades de crecimiento y cambio. Con base a las necesidades identificadas, se pueden diseñar objetivos que van a ser la guía del trabajo académico, del proceso educativo, así como de sus sistemas y procedimientos.

La Organización nos permite definir las responsabilidades y obligaciones de cada una de las áreas de la Institución, sobre todo en lo que se refiere al desempeño y desarrollo de los programas propuestos para cada área y todas las actividades dirigidas a la capacitación y adiestramiento. La organización implica la división del trabajo, la departamentalización y la distribución de responsabilidades específicas de cada especialista.

La fase de Integración nos permite incorporar y adaptar los recursos necesarios para el funcionamiento de cada uno de los programas y el logro exitoso de los objetivos planteados, es decir, se integran los programas de trabajo, instructores, material didáctico, el personal sujeto a capacitación, etc.

El elemento de Dirección constituye la fase administrativa, en la que se desempeñan las funciones de supervisión y orientación a la capacitación,

actividades necesarias para asegurarse que los programas estén siempre dirigidos en función del logro de los objetivos originalmente establecidos de capacitación del personal.

Los directivos, coordinan actividades, toman decisiones y se aseguran de que las tareas planteadas y organizadas previamente, se realicen en forma adecuada.

En la fase de Control se evalúan los logros obtenidos por los programas de capacitación aplicados, se realizan análisis comparativos, así como técnicas de seguimiento o de control de resultados.

Esta fase funciona también como una etapa de diagnóstico, es decir, la evaluación obtenida puede ser la base para el nuevo diseño o rediseño de objetivos y programas de trabajo en el área de capacitación.

El análisis referido implica que es básico asociar lo teórico a lo práctico cuando se esté en presencia de acciones de investigación comprometida.

3.7. PLANEACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La preparación de un programa de capacitación y adiestramiento debe comenzar incluso antes de que se constituya un verdadero departamento de capacitación. La dirección de la empresa debe prever la importante función

formativa que implica para el personal esta actividad antes de que la empresa como tal logre su marcha.

En la práctica, el manejo de los programas de capacitación no es tan dinámico ya que el responsable de la empresa ya sea pública o privada se encuentra normalmente enfrentando un gran número de problemas, casi siempre al mismo tiempo y todos con carácter de urgente, de esta forma cuando se emprende la idea de desarrollar programas de capacitación en la empresa, debe seguirse una metodología.

El primer paso dentro de la planeación de la capacitación es el establecer la prioridad de la formación de nuestro personal; derivado de esto, estaremos en posibilidad de determinar los objetivos específicos que pueden ser resueltos a través de la capacitación y el adiestramiento, y que generalmente tendrán características individuales de acuerdo a cada una de las actividades del personal.

El programa de capacitación debe subdividirse en un esquema que contenga como mínimo los siguientes elementos :

- Información sobre la necesidad de adiestramiento y una indicación muy exacta de cómo se ha llegado a determinar su necesidad.
- Una relación de los niveles de cada persona, así como el total de personas interesadas en este programa.
- Una descripción del programa, en el cual debe encontrarse a detalle :

- a) Cursos que se deben desarrollar.
 - b) Argumentos o puntos de cada curso a desarrollar
 - c) Unidad de instrucción, es decir, indicar los objetivos, los métodos de instrucción empleados, y el tiempo requerido, así como las características del instructor encargado de cada unidad.
- Las medidas previstas para determinar el resultado de la capacitación (rentabilidad de la capacitación y adiestramiento en términos de productividad).
 - Las informaciones de carácter rutinario y administrativo, tales como :
 - a) Costo y beneficio del programa de capacitación.
 - b) Número de horas requeridas para su desarrollo.
 - c) Horario del programa, y si es dentro de las horas de trabajo o fuera de éstas.
 - d) Retribuciones para el personal empleado para la capacitación y adiestramiento, sea éste interno o externo.
 - e) Costo de las retribuciones al personal que participa en los cursos en horarios fuera de la jornada de trabajo.
 - f) Sustituciones eventuales de este programa.
 - g) Lugar donde se impartirán los cursos de capacitación.
 - h) Fechas de inicio y terminación del programa de capacitación.

Al desarrollar un programa de capacitación, la finalidad primordial es facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje para obtener el mayor provecho de esto, surgiendo una serie de preguntas como éstas :

- 1.- ¿Qué número de participantes se puede considerar como ideal ?
- 2.- ¿ Cuántas personas pueden participar con comodidad en el curso de capacitación ?
- 3.- ¿ Qué duración deben tener los cursos ?
- 4.- ¿ Cuánta instrucción individual es necesaria ?
- 5.- ¿ La capacitación, en caso de ser interna, debe acoplarse a las disponibilidades de tiempo del instructor o de la empresa ?
- 6.- ¿ Cómo se debe valorar la participación del personal formado ?
- 7.- ¿ Cómo se puede dar al personal que ha participado activamente un reconocimiento por su participación ?

Todas estas preguntas requieren de un estudio previo realizado por la organización, de acuerdo con las características particulares de operación y disponibilidad de la misma.

La selección del método de capacitación depende esencialmente de la naturaleza del grupo, del tipo de material de que se dispone, del tiempo disponible, y sobre todo de la materia que se enseña; por esta razón debemos mantener presentes los siguientes puntos :

- a) Seleccionar el método de instrucción que más se acerque a satisfacer los objetivos específicos contenidos en el programa .

- b) Es conveniente buscar ayuda externa cuando el personal con el que contamos utiliza todo su potencial para desarrollar su actividades.

3.7.1. DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El concepto de la motivación intrínseca es la parte medular de la administración de la calidad total. Por lo común, el hecho de conferir poder, y propiciar la participación del personal en la toma de decisiones se considera como un factor esencial para asegurar resultados sostenidos”⁴⁰.

Healthcare Forum

De hecho, la idea de que los factores humanos son la dimensión más importante en el mejoramiento de la calidad y la productividad se está convirtiendo en una máxima de la buena administración. En verdad la gente es quién hace que la calidad sea posible.

“Algunos llegan incluso a decir que el hecho de otorgar facultades a los empleados es una revolución que transformará por completo a las compañías ordinarias en recintos laborales verdaderamente democráticos

Todo el proceso de participación del empleado parte del hecho de que a todos los trabajadores se les haga esta simple pregunta : “ ¿Usted qué opina?”⁴¹

Donald Peterson, Ex presidente del Consejo
de Administración de Ford.

⁴⁰ VINCENT K. OMACIONU: Op. Cit. p. 79.

⁴¹ Ibid. p. 80

Lograr que cada uno de los trabajadores aporte una idea nueva todos los días, lleva a la senda del triunfo en la década de 1990.⁴²

John Welch, Presidente del Consejo de
Administración de General Electric.

3.7.2. PARTICIPACIÓN: UNA IDEA CENTRAL EN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La parte medular de la Administración de la Calidad Total es el concepto de la motivación y la participación intrínsecas en la toma de decisiones. "El involucramiento del empleado es un proceso encaminado a *dar poder* a los miembros de una organización, para que *tomen decisiones* y resuelvan problemas de acuerdo con su respectivo nivel dentro de la misma. Esto se apoya en la lógica de que quienes están más cerca de un problema u oportunidad son los más indicados para tomar decisiones con miras a lograr un mejoramiento siempre que pueden considerar como propio el proceso empleado para el efecto. El expediente de conferir poder tiene la misma eficacia en las industrias de servicios, donde la percepción de calidad más frecuente se eleva o decae, a juicio de los clientes, según los actos del empleado en su relación personal con cada uno de ellos".⁴³

⁴² Ibid : p. 83.

⁴³ Idem.

Los fundamentos que se derivan, en principio se relacionan con el tema general motivo de la investigación y los tópicos particulares relacionados con el Organismo del Sector Salud que es motivo de la investigación.

3.8. NIVELES DEL PROCESO GENERAL DE CAPACITACIÓN DENTRO DEL SECTOR PUBLICO

Nivel Global:

“ El órgano normativo globalizador, realiza el diagnóstico de la capacitación en todo el sector público, recopila la información para integrar el programa operativo anual, elabora y emite lineamientos y guías técnico-normativas, para hacer posible la congruencia de criterios; sistematiza las actividades de capacitación y a su vez canalizar a todas las dependencias.”⁴⁴

Nivel Sectorial:

“Las instancias coordinadoras, reciben lineamientos y guías técnicas, canalizan su aplicación, determinan prioridades de capacitación del sector, contemplan su coherencia con los lineamientos normativos emitidos, e instrumentan los programas.”⁴⁵

Nivel Institucional:

“Cada dependencia o entidad paraestatal con base en los lineamientos emitidos para su funcionamiento, determina sus necesidades de capacitación, instrumenta cursos y eventos, y una vez formado el programa institucional de

⁴⁴ I.N.E.R. : Op. Cit. p. 4

⁴⁵ Idem .

capacitación se le otorga el carácter de definitivo, se procede a ejecutarlo realizando el proceso enseñanza-aprendizaje, controlando y evaluándolo.”⁴⁶

3.9. TIPOS DE CAPACITACIÓN

a) “ Capacitación para la Inducción:

“Se pretende que todo empleado o servidor público de nuevo ingreso, conozca los objetivos y programas del sector, la estructura y funciones de las dependencias y organizaciones, así como las funciones y responsabilidades generales y específicas que deberán desempeñar en el puesto.” ⁴⁷

b) Capacitación en el Puesto:

Se pretende orientar al trabajador desde el momento en que se ubique en su área de trabajo, sus jefes inmediatos les proporcionarán los conocimientos complementarios que requieran para mejorar el desempeño de sus actividades.

c) Capacitación para el Desarrollo:

Fortalece las expectativas de desarrollo en el área laboral, e incrementa las posibilidades de los empleados o servidores públicos en su ámbito social; por ello se integran cursos que amplíen su desarrollo y acervo cultural, orientándolos hacia un mayor número de alternativas para superarse y aspirar mejores condiciones de vida.

⁴⁶ Ibid. p. 5

⁴⁷ Ibid. pp. 5-8

d) Capacitación para el Perfeccionamiento Directivo:

Debido a la importancia que tienen las funciones de supervisión y dirección que competen a los directivos o servidores públicos de mandos medios y superiores, adquiere relevancia el apoyo a sus funciones a través de cursos y eventos que amplíen y perfeccionen su capacidad directiva y la eficiencia de los trabajadores bajo su cargo.

e) Capacitación Sustantiva:

Son programas dirigidos al personal en servicio, orientados a mejorar la aplicación y cumplimiento de normas, criterios, programas y procedimientos concretos establecidos para adecuar las capacidades y responsabilidades, para cubrir las necesidades específicas de la Institución.

f) Capacitación Administrativa:

La capacitación administrativa comprende aquellas actividades orientadas a dotar, incrementar, mejorar o actualizar los conocimientos y habilidades del personal profesional, auxiliar o técnico que integran o apoyan a la dirección o cuerpo de gobierno de cada dependencia, y de los servicios administrativos propiamente dichos.

g) Producción de Material Didáctico:

La producción de material didáctico comprende la elaboración de recursos físicos, que contienen la información, el diseño y la organización necesaria para el proceso enseñanza-aprendizaje.

h) Enseñanza Abierta:

El Gobierno Federal a través de la Ley Nacional de Educación para Adultos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de enero de 1976, destaca la importancia que tiene esta alternativa educativa.

En el caso específico de la Secretaría de Salud, ésta se encuentra consciente de dicha situación, por lo que brinda al trabajador la oportunidad y el derecho de tener acceso a la educación primaria, secundaria y preparatoria dentro de su horario de labores, a través del sistema de enseñanza abierta.

i) Educación para Adultos:

La expresión "educación para adultos", designa la totalidad de los procesos organizados de educación, sea cual fuere el contenido, el nivel o el método, que sean formales o informales, ya sea que prolonguen o reemplacen la educación inicial impartida en las escuelas y universidades y en forma de aprendizaje profesional, gracias a las cuales las personas consideradas como adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas o profesionales o les dan una nueva orientación, y hacen evolucionar sus actitudes o comportamiento con la perspectiva de desarrollo socioeconómico y cultural equilibrado e independiente.⁴⁸

⁴⁸ Ibid. pp. 7-9

3.10. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Dentro de los métodos de capacitación que se pueden desarrollar en la organización tenemos los siguientes :

- a) Rotación de empleo
- b) Desarrollo integral de personal
- c) Readiestramiento

Los anteriores métodos contemplan las siguientes modalidades:

Según la Jornada de Trabajo	Según los Participantes e Instructores	Según el Lugar donde se Desarrolla
Dentro de las horas laborales	Con remuneración	Dentro de la Institución
Fuera de las horas laborales	Sin Remuneración	Fuera de la Institución
Mixto	Mixto	Mixto

Entre las técnicas que son utilizadas para modificar las actitudes y desarrollar habilidades tenemos las siguientes .⁴⁹

⁴⁹ MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO : Op. Cit. pp. 26- 27

- 1) *Conferencias*
 - 1.1 - Charlas
 - 1.2 - Conferencia dirigida
 - 1.3 - Debates orientados
 - 1.4 - Panel
 - 1.5 - Mesa redonda
 - 1.6 - Lectura dirigida
 - 1.7 - Interrogativo
 - 1.8 - Lluvia de ideas
 - 1.9 - Corrillos

- 2) *Seminarios*
- 3) *Dramatización*
- 4) *Experiencias vivenciales o dinámicas de grupo*
- 5) *Método de estudio de casos*
- 6) *Formación acelerada*
- 7) *Rotación de trabajo*
- 8) *Instrucciones programadas*
- 9) *Instrucción por correspondencia*

La aplicación de estos métodos es flexible y a menudo varios pueden ser combinados durante el desarrollo de una misma actividad de capacitación.

El método utilizado puede estar determinado por algunos de los siguientes elementos :

- a) Número y nivel de los participantes
- b) Materia que se ha de impartir y los cambios que se van a efectuar
- c) Tiempo disponible
- d) Facilidades existentes
- e) Técnicas de instrucción
- f) Costos

3.11. FUNDAMENTO LEGAL

La necesidad y la responsabilidad de ofrecer capacitación y adiestramiento a los trabajadores para el mejor desempeño de sus actividades se encuentra fundada en una amplia base Jurídica.

Para su operatividad, la capacitación dentro del gobierno federal se enmarca, entre otros, en los siguientes ordenamientos :

3.11.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 123, Apartado B, Fracción VI a VIII.

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

Artículo 3º

... "Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

Artículo 7º

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad que se trate".

Título Segundo : Relaciones Individuales de Trabajo.

Artículo 25º

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deber contener...

Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador es capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley".

Título Cuarto : Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones.

Artículo 132

Son obligaciones de los patrones ...

... "Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título".

Artículo 153-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 del Trabajo y Previsión Social".

Artículo 153-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 de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

Artículo 153-D

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

Título Quinto BIS : Trabajo de los Menores.

Artículo 180

"Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a: ...

... Fracción IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley..."

Título Séptimo : Relaciones Colectivas de Trabajo

Artículo 391

"El contrato colectivo contendrá :...

... Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Capítulo IV : Del Servicio Nacional del Empleo,

Capacitación y adiestramiento.

Artículo 537

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos : ...

... Fracción IV. Registrar las constancias de habilidades laborales".

Artículo 539

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades :

... III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.

IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales :

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.

Título Catorce : Derecho Procesal del Trabajo.

Artículo 699

"Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento...; el conocimiento de estas materias es de la competencia de la Junta Federal Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

Artículo 892

"Las disposiciones de este Capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de los artículos ... 153-X ..."

Título Dieciséis : Responsabilidades y Sanciones.

Artículo 992

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones".

"La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen se han tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación".

Artículo 994

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a ... Fracción IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello".

3.11.2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Artículo 40

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos :

... IV. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

3.11.3. Nuevos Criterios y Formas Administrativas en materia de Capacitación y Adiestramiento publicados en el Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto de 1984.

a) Comisiones Mixtas.

Oficio número 01005 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la Constitución, Funcionamiento y Registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

b) Planes y Programas

Oficio número 01006 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la presentación y registro, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

c) Constancias de Habilidades Laborales.

Oficio número 01007 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la formulación, expedición y registro de las Constancias de Habilidades Laborales.

d) Agentes Capacitadores

Oficio Número 01008 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la autorización y registro de Agentes Capacitadores.

e) Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento.

Oficio número 01009 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para el registro de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento.

TERCERA PARTE :

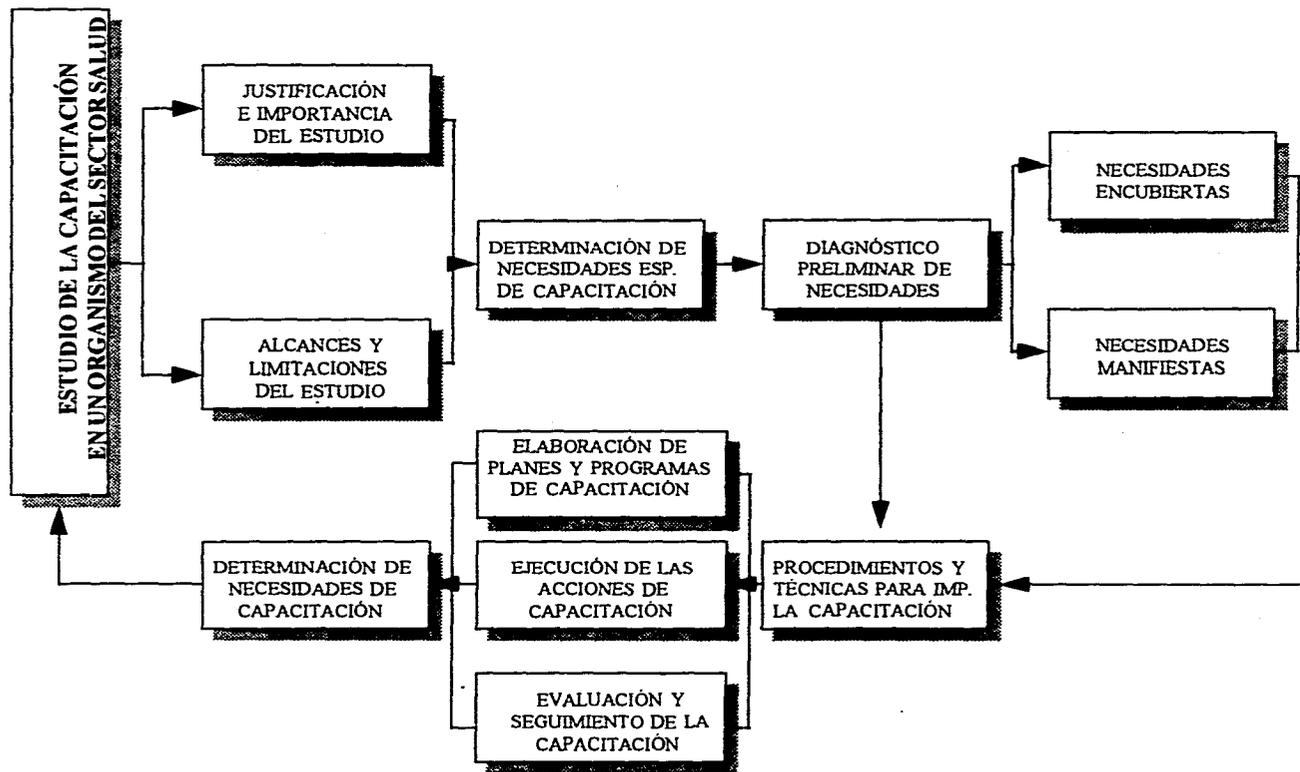
**DESARROLLO DE LA
INVESTIGACIÓN APLICADA**

CAPITULO 4

**EL ESTUDIO DE LA CAPACITACIÓN
EN UN ORGANISMO
DEL SECTOR SALUD**

EL ESTUDIO DE LA CAPACITACIÓN EN UN ORGANISMO DEL SECTOR SALUD

112



CAPITULO 4

EL ESTUDIO DE LA CAPACITACIÓN EN UN ORGANISMO DEL SECTOR SALUD

SUMARIO: 4.1.- Justificación e Importancia del Estudio., 4.2.- Alcances y Limitaciones del Estudio., 4.3.- Determinación de Necesidades Específicas., 4.3.1.- Diagnóstico Preliminar sobre las Necesidades que más frecuentemente se observan en los diferentes niveles de la Organización del I.N.E.R., 4.3.2.- Procedimientos y Técnicas., 4.3.3.- Resumen de pasos seguidos para presentar el Proyecto "Programa de Capacitación en el I.N.E.R. 1997."

4.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El Programa de Reforma Administrativa establecido de 1970 a 1982 y luego el de Modernización 1983-1994 , y en contraste con el recién aprobado Programa de Modernización de la Administración Pública (28 de mayo de 1996) que se ha llevado a cabo, y que tiene como objetivo principal la modernización del Gobierno Federal, propugna por el cambio de estructuras mentales en los trabajadores dentro de las Instituciones, demandando también ante este compromiso la participación activa de los directivos de cada organismo para lograr satisfacer la constante evolución de las necesidades, a través de un mejor desempeño del personal en el desarrollo de sus quehaceres.

Es paradójico encontrar que en todos los esfuerzos señalados (1970-1994), no obstante las acciones, se tienen severas deficiencias en materia de capacitación y desarrollo de personal; ello, a pesar de los avances logrados.

El impulso positivo con que este cambio se ha gestado en las Dependencias y entidades dedicadas a la Administración de la Salud está dado en función de cumplir con el objetivo de elevar la calidad en las aptitudes, habilidades y actitudes de los servidores públicos que pertenecen a dicho sector, situación que ha ido transformándose paulatinamente hasta poder culminar en atención a dichos propósitos, con el logro de un verdadero cambio en la forma de desempeño y mentalidad del trabajador, la eficiencia del mismo y una verdadera vocación de servicio, al menos como enunciado teórico.

En contraste, se pueden advertir avances en el Sector Salud, no obstante que en otros sectores el rezago en la materia resulta a todas luces evidente. Para ello, los empleados públicos requieren de nuevos conocimientos y técnicas que permitan mejorar sus procedimientos y actividades, trátase del propio Sector Salud o del resto de las dependencias y entidades del aparato gubernamental.

Se decidió realizar el estudio de capacitación en un Organismo del Sector Salud, (Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias), para de esta manera poder analizar las estrategias de adiestramiento, capacitación y formación aplicadas y conocer el grado en que éstas se adecúan a las necesidades reales e inmediatas de sus programas y métodos de administración de personal.

En atención al desarrollo metodológico y para no perder el hilo conductor del capítulo, en el Anexo 1 se puntualizan los instrumentos de investigación

usados, a efecto de que en este capítulo sólo nos ocupemos de los resultados, en primer lugar se proponen dos modelos para mejorar el diagnóstico de necesidades de capacitación; los cuales se incluyen en el punto 4.3.

El Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias fue nuestro objeto de estudio y el campo de investigación (Ver inicio del inciso 4.2 de este capítulo y los resultados preliminares en el 4.3.1 a 4.3.3). El producto de la información recabada durante la aplicación del protocolo de investigación se muestra en nuestros incisos dentro los cuales se formulan propuestas específicas.

La planeación para capacitar a un gran número de empleados es un proceso muy complejo. A través de este estudio se descubrirán las necesidades y se podrán determinar si es indispensable uno o varios modelos de capacitación, así como posibles modificaciones al modelo existente, tomando en cuenta la gran diversidad de actividades que desarrolla el personal dentro de la Institución.

Los funcionarios públicos responsables de que el trabajador sea cada vez más calificado disponen de recursos escasos debiendo adecuar sus esfuerzos a la enorme tarea de proporcionar la actualización de conocimientos que permitan un desarrollo integral en el proceso de enseñanza-aprendizaje y reeducación, convirtiéndole a éste en un agente de cambio dentro de la organización, sobre todo si se incorporan técnicas modernas como la Reingeniería, tareas de mejora continua o la cultura de calidad total; de las cuales se da cuenta en los Capítulos segundo y tercero de esta tesis.

Cuando se manejan programas de capacitación para un número elevado de personal es imposible desarrollar éstos sin tener un objetivo bien establecido, o careciendo de organización, es por eso que se debe procurar que la adquisición de nuevas habilidades se logre a través de la implantación de un sistema de capacitación integral y organizado en todas sus fases, al respecto, es importante recordar el documento normativo denominado "Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público" (Marzo de 1984) y los sucesivos referendos de dicho documento (Mayo 1988; febrero 1992 y febrero 1995).

Es por esto que surgió la idea de realizar un trabajo de campo para analizar comparativamente la metodología utilizada en los centros de capacitación y desarrollo de un Organismo del Sector Salud, de acuerdo con las necesidades reales del personal de éste, para saber si la metodología de capacitación cumple con los requisitos de un modelo ideal, y en caso contrario, realizar las propuestas e innovaciones más acordes con la realidad institucional.

Las soluciones en materia de capacitación no están dadas puntualmente en textos escolares, dado que es difícil adaptar a nuestra educación, idiosincrasia e ideología lo que se afirma en los libros de autores extranjeros, y contados títulos mexicanos, de los cuales no se obtiene una aportación aplicable inmediata, ya que estos por lo general no se vinculan a la experiencia de casos particulares, además de no dar una conexión o vínculo real a los problemas que se presentan dentro de las organizaciones en nuestro país, en casos específicos. En otras palabras, es indispensable la investigación aplicada.

Los cambios profundos que deben hacerse en materia de capacitación y productividad dentro de las empresas y dependencias de estado y todas las innovaciones que de éstas surjan no pueden generar otra cosa sino un apoyo directo a la industria y progreso de las instituciones.

Los factores señalados nos llevan a considerar tres aspectos centrales a saber:

- Estado de la capacitación en términos de sus impactos con la productividad.
- Procesos de los programas de desarrollo de personal ubicados concretamente en el Sector Salud.
- Posicionamiento de la capacitación en el organismo seleccionado : Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias (I.N.E.R.)

4.2 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las nuevas responsabilidades conferidas a la Secretaría de Salud por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley General de Salud y Sistema Nacional de Salud, hace necesaria una renovación de las tecnologías y sus aplicaciones entre el personal, así como la generación de nuevas perspectivas de superación en el trabajo.

Los escenarios del Sector Salud fueron dramáticamente innovados en los sexenios 1982-1988, 1989-1994. En ambas administraciones federales se

modificaron las políticas para redimensionar la atención de la salud en lo que se denomina técnicamente: primero, segundo y tercer nivel.

En el primero de los sexenios citados se rearticuló el Sector Salud estableciéndose la Coordinación Sectorial a cargo de la Secretaría de Salubridad y Asistencia en relación con I.M.S.S., I.S.S.S.T.E. e Instituto de Seguridad Social en las entidades federativas.

Se establecieron las medidas de cambio considerando las graves limitaciones presupuestales, los reajustes de personal, las plazas congeladas y el cambio estructural. En dicho sexenio se reestructuró el Instituto de Salud Pública, el I.N.E.R., el Instituto Nacional de Cardiología, Instituto Nacional de Nutrición y el Centro Médico siglo XXI.

En el interior del país se redimensionaron los hospitales generales, locales, y los Institutos de Seguridad Estatal, en paralelo con un cambio estructural en el I.M.S.S., y al final del proceso, se terminó con tendencias de descapitalización y una grave crisis.

En el segundo sexenio citado, 1988-1994, se profundizaron las medidas de cambio, se articularon políticas de cambio estructural más profundas; se contrajeron dramáticamente las partidas de gasto corriente y de inversión; se eliminó el 23.5% de plazas administrativas y se contrajeron las plantillas de mandos medios y de supervisión. Salvo el caso de los Institutos, el resto de unidades administrativas no ameritó esfuerzo adicional alguno en materia de capacitación y desarrollo de personal, hasta el punto en que la Oficialía Mayor de la S.S.A. impartió 73% menos de los cursos para el personal burocrático-administrativo y disminuyó el apoyo para los cursos técnicos destinados al personal médico, paramédico y de apoyo técnico.

En el inicio del actual sexenio 1994-2000 se expresaron compromisos para :

- Abatir rezagos del Sector Salud y de la capacitación de su personal adscrito, como lo establece el Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000.
- Redimensionar integralmente el I.M.S.S. de acuerdo con su nueva ley, en vigor a partir de 1996.
- Integrar el programa "Municipio saludable" considerando los programas sectoriales y el programa de fortalecimiento del nuevo federalismo.

Los 3 items señalados anteriormente influyen en la planeación estratégica que habrá de acometerse en los últimos años para llegar al próximo siglo y evidenciar nuevas prioridades en materia de capacitación y desarrollo en el Sector Salud.

Por todo lo anterior, una vez ubicado el contexto para referenciar el estudio que se ha señalado en el capítulo primero de la tesis y puntualizado en los capítulos segundo y tercero conviene precisar que para apoyar esta labor se requiere :

- 1) Ubicar los términos puntuales a fin de reforzar la capacidad para normar la planeación, coordinación, supervisión y evaluación de la Institución como factor esencial del programa de capacitación idóneos para afrontar y resolver la problemática.

- 2) En el mismo orden de ideas es indispensable reforzar la capacidad operativa del personal a través del fortalecimiento de las tareas de capacitación por medio de orientaciones básicas.
- 3) En abundamiento de lo anterior es asimismo básico trazar estrategias para la institucionalización de las tareas de capacitación en cada uno de los Organismos del Sector Salud, pero en particular del caso objeto de estudio: el Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias (I.N.E.R.)

Para dar una idea del alcance y limitación del estudio, debemos mencionar que las necesidades específicas de capacitación en los organismos del Sector Salud son generalmente cubiertos por la Oficialía Mayor, la cual a través del Centro de Capacitación y Desarrollo, van a concentrar las acciones necesarias para planear programas, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar el proceso de capacitación de los servidores públicos de esta Secretaría.

El desarrollo de las políticas y lineamientos a seguir, son factores que corresponden a los Directores de las instituciones que imparten capacitación y son ellos quienes mayor responsabilidad tienen del éxito de eliminar fallas o, por lo menos atenuarlas en gran medida, por lo que el trabajo que se realizará será de carácter propositivo para los mandos medios y superiores. De ahí la importancia de la Administración fortalecida por tareas de investigación aplicada.

La realización de una investigación de campo dirigida a empleados, instructores, funcionarios y directores, implica enfrentar problemas financieros, de recursos humanos, de estadística, distribución y aplicación de cuestionarios.

Las limitaciones son evidentes, por lo cual, se ha planteado un estudio que consta de tres fases, a saber :

- La primera fase en la que los autores documenten los resultados a fin de conocer qué modelo de capacitación existe actualmente en la Institución; este estudio tendrá carácter preliminar.
- En la segunda fase se realizará la aplicación de cuestionarios que permitan obtener, verificar y ampliar la información obtenida, solicitando ideas, propuestas, sugerencias, innovaciones y opiniones tendientes a mejorar la situación actual.
- En la tercera y última fase deberá integrarse un modelo de capacitación para la Institución, el cual represente y dé solución a los aspectos más recurrentes que se presenten con mayor frecuencia.

Para que la realización del modelo de capacitación propuesto tenga soporte, se consultarán investigaciones de reconocidos autores, en materia académica de capacitación.

Se ha omitido deliberadamente establecer un análisis factorial de la capacitación para los usuarios y empleados, ya que no conocen el diseño de un programa de capacitación, diseño de objetivos, módulos, tiempo de duración de un curso en horas, evaluación, entre otros aspectos.

De manera general, este seminario de investigación administrativa no estima como objetivos los siguientes:

- Evaluar la inversión y rentabilidad de los cursos.
- Desarrollar una descripción de los manuales de la Institución.
- Evaluar aisladamente el desarrollo de un curso.
- Transcribir los juicios e impresiones personales de los entrevistados durante la realización del estudio.

Los alcances de este trabajo se enumeran en los siguientes objetivos específicos :

- a) Analizar los programas de capacitación preparados por los coordinadores de capacitación, jefes de departamento e instructores.
- b) Encontrar puntos de similitud y discrepancia de los sistemas de capacitación en relación con las inquietudes del personal.
- c) Canalizar una propuesta concreta que incluya las medidas que den respuesta a las necesidades reales del personal.

4.3 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES ESPECIFICAS.

Al hablar de la capacitación como uno de los medios que optimizan la productividad, se conciben los objetivos de ésta como una parte formativa del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias y de los individuos que la conforman, siendo necesario que sus recursos humanos cubran los

niveles de eficiencia requeridos en el desempeño de las actividades en sus puestos de trabajo, por lo que las acciones de capacitación que se realicen deben responder a las necesidades reales presentes y futuras del Instituto.

El desarrollo de la capacitación comprende un proceso sistemático integrado por cuatro etapas que son :

- a) Diagnóstico de necesidades
- b) Elaboración de planes y programas de capacitación
- c) Ejecución de las acciones de capacitación
- d) Evaluación y seguimiento

Dichas etapas constituyen una secuencia en la cual se planea, organiza, dirige y controla la capacitación, siendo el diagnóstico de necesidades la etapa sustantiva de la que se deriva la información necesaria para continuar el proceso y retroalimentarlo.

Por lo tanto, el diagnóstico de necesidades de capacitación se considera como:

"La base fundamental del proceso de capacitación en la cual se realiza una investigación tendiente a establecer la diferencia que existe entre lo que debe hacer un trabajador en su puesto y lo que realmente hace" (véanse "Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público", numerales 3 y 4).

En consecuencia habrán de definirse: el qué, quién, cómo y cuándo se satisfagan tales necesidades de capacitación; Entendiéndose estas, como la

carencia, ausencia o falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador que repercutan en el buen desarrollo de las labores de su puesto.

Cabe señalar que estas necesidades pueden ser de dos tipos :

1. *Manifiestas*.- Cuando son fácilmente observables y no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas.

Para establecer este tipo de necesidades, es necesario en primer lugar determinar las causas que están referidas.

- Inducción al puesto
- Complementación de las tareas del puesto
- Información general relacionada a la empresa

2. *Encubiertas*.- No son observables directamente, su identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva, se refieren a los problemas de desempeño que presentan los trabajadores en el puesto que ocupan y que pueden deberse, entre otras cosas, a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

En el caso de las necesidades encubiertas, la capacitación requerida tiene un carácter correctivo, ya que se efectúa para resolver los problemas detectados.

El procedimiento utilizado para la determinación de éstas necesidades está representado esquemáticamente en los diagramas No. 3 " Procedimiento para determinar necesidades de capacitación, ..." Pag. 126 y el diagrama

No. 4 " Importancia de los factores para elaborar programas de capacitación ", Pag. No. 127, respectivamente.

El diagnóstico de necesidades de capacitación nos permite entre otras cosas:

- a) Ahorrar tiempo y recursos, si se asocia la capacitación con procesos y tareas de mejora continua.
- b) Iniciar las acciones de capacitación sobre una base objetiva que se vincule de manera integral con una cultura organizacional inserta en contextos de calidad total.
- c) Desarrollar actitudes favorables de los recursos humanos hacia la capacitación, en cualquier nivel, más aún si se le relaciona con procesos de Reingeniería.
- d) Determinar los insumos necesarios para la elaboración de los planes y programas de capacitación, la cual habrá de comprender las salidas terminales marcadas en los incisos (a), (b) y (c) de este párrafo.
- e) Contar con la información necesaria para la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación por parte de la empresa y las Comisiones Mixtas de Capacitación, sobre todo si se atiende a lo dispuesto en el Programa de Modernización de la Administración Pública 1996-2000.

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y OBTENER LOS ANTECEDENTES

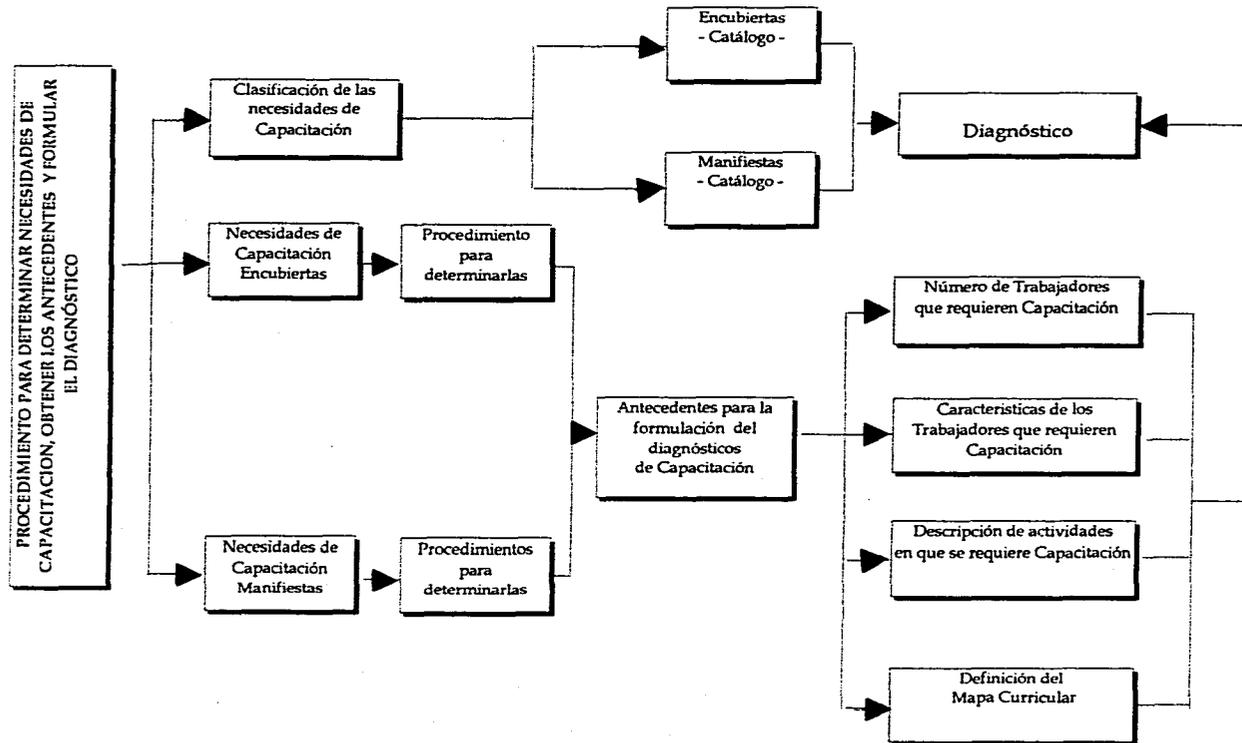


DIAGRAMA N° 3

IMPORTANCIA DE LOS ANTECEDENTES PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

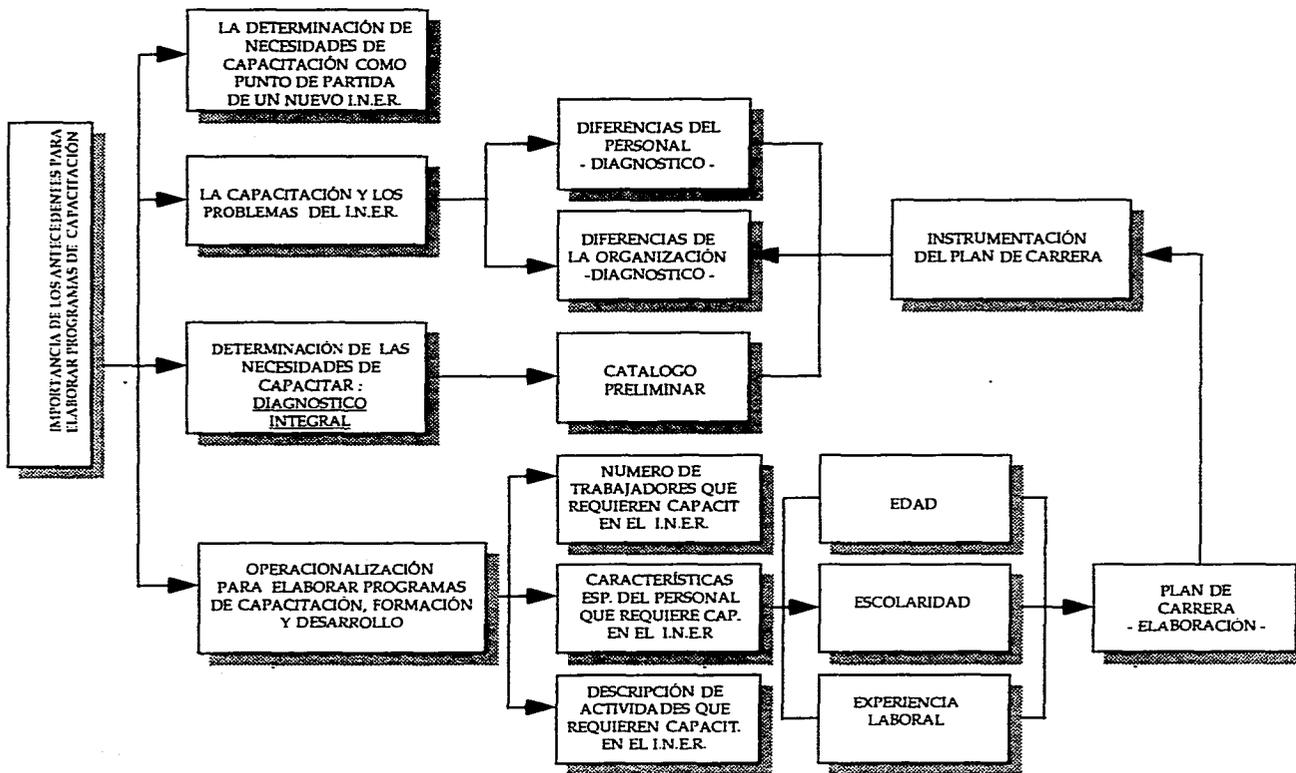


DIAGRAMA No. 4

Los modelos anteriores fueron producto de haber investigado entre el personal directivo y mandos medios, las necesidades específicas de capacitación que no son cubiertas, entre otras cosas, por las siguientes deficiencias:

- Desactualización del perfil de puestos
- Ignorancia de las estructuras programáticas del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias
- Disfunciones en la estructura orgánica
- Compactación y disminución de la estructura ocupacional
- Escenarios críticos financieros y presupuestales.

Los modelos anteriores deben estar precisados por la estructura y organización de las dependencias y entidades, en nuestro caso, a través de manuales, instructivos, prontuarios y en general, de documentos normativos que comprendan la tutela de los procesos tanto teóricos como administrativos. En el caso de que no existan dichos documentos, se requerirá su elaboración mediante el análisis o definición de los perfiles de puestos de trabajo, el catálogo respectivo y los siguientes apoyos para el trazo estratégico de la capacitación, a saber:

- Manual de control de gestión.
- Sistema de evaluación del desempeño.
- Sistema de motivación y estímulos a la productividad laboral.
- Programa Institucional de capacitación.
- Manual de organización de la unidad central de capacitación.
- Catálogo de cursos.
- Manual del instructor interno.
- Manual de indicadores para la evaluación de la capacitación.

4.3.1 DIAGNOSTICO PRELIMINAR SOBRE LAS NECESIDADES QUE MAS FRECUENTEMENTE SE OBSERVAN EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN DEL I.N.E.R.

En la investigación de campo preliminar se pudo advertir que las necesidades de capacitación que se presentan entre el personal del Instituto está determinado por diversos factores, entre ellos, destacan el tipo de actividades que se desarrollan, el arraigo o antigüedad de las personas, la constante modernización de los métodos, o la simple obsolescencia de los materiales y equipo con el que se cuenta.

En los niveles del personal ubicado entre el 8 y el 27ZB, se advirtieron las siguientes circunstancias limitantes, las cuales además se adicionaron a la observación diagnóstica en lo que hace a mandos medios (nivel 28 a 31).

- **Personal de Reciente Ingreso:**

La mayor parte del personal de reciente ingreso no ha recibido cursos de inducción, ni a la institución, ni al puesto, de ahí el desconocimiento de los propósitos, objetivos, políticas, normas de conducta (reglamento interior de trabajo y reglas informales de los grupos), estructura y conocimiento de quienes la integran, sistemas y procedimientos propios del puesto que desarrollarán, derechos, beneficios, prestaciones que podrá recibir y responsabilidades que deberá cumplir, entre otras.

- **Personal de Niveles Operativos**

Los problemas de inducción institucional y al puesto se agudizan debido a que el personal no fue capacitado correctamente, además hay graves

limitaciones en cuanto a las habilidades en el manejo de los sistemas, procedimientos e instrumentos propios de su puesto y sus relaciones con otros, desconocimiento de objetivos, políticas, normas de su puesto, y las actitudes que debe manejar frente a su propio trabajo, con sus superiores, compañeros, la Institución, y el público en general.

Dicha circunstancia se advirtió en casi dos terceras partes del personal administrativo, el cual labora sin tener procesos idóneos de evaluación del desempeño y lo más grave, carece de mecanismos de control eficaz.

- **Niveles de Supervisión y Mandos Intermedios**

La capacitación no se ha impartido correctamente, salvo una tercera parte de los mandos medios (de enlace, nivel 28 a 31). Las necesidades de formación directiva son cubiertas mediante instrucciones directas, en vez de programas de habilidades gerenciales, con lo cual se incrementarían las habilidades estratégicas del Instituto (ver punto correspondiente en el Anexo I).

En cuanto a las habilidades y conocimientos en el manejo práctico - teórico de la planeación de actividades; estructuración de equipos de trabajo; comunicación de objetivos; políticas y normas de desempeño; implantación de sistemas y procedimientos; adiestramiento y capacitación de su personal; calificación de méritos; evaluación y control de resultados; actitudes en el manejo de la autoridad y manejo de relaciones con subordinados, compañeros y jefes : El déficit de capacitación y formación se hizo evidente en opinión de los directivos entrevistados.

- **Puestos de Dirección**

La investigación no llegó a ese nivel en la profundidad deseada. Sin embargo, por las referencias documentales se puede advertir, que al margen de uno o dos seminarios por año y de algunas juntas de planeación, se carece de instrumentos esquemáticos para atender las necesidades de capacitación.

En resumen, luego de haber entrevistado a mandos medios y a un segmento representativo del personal de operación, y además en coincidencia con diagnósticos de necesidades de capacitación que obran en poder de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Salud, se hicieron evidentes las siguientes limitaciones que se puntualizan como necesidades de capacitación.

- Intensificar programas de inducción al Sector Salud, al Instituto y al puesto asignado.
- Concluir los esfuerzos para documentar perfiles de puestos que sirvan de sustento para la elaboración de los programas de capacitación necesarios.
- Determinar cuantitativamente los rezagos en materia de : Habilidades y conocimientos para fijar propósitos, objetivos, políticas, programas y presupuestos, comunicarlos con motivación y tacto, manejo de la estructura, toma de decisiones con oportunidad y manejo amplio de información que afectan factores humanos, técnicos, sociales, económicos y políticos.

- Habilidades y conocimientos amplios en planeación, dirección y control administrativo, relaciones públicas, finanzas, contabilidad, jefatura y trato al personal, manejo de información económica, política, mercadológica y temas similares.

4.3.2 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

En abundamiento, a la investigación relacionada con la detección limitada de necesidades de capacitación, dado que el I.N.E.R. no dispone de la información necesaria para determinar la situación ideal, el procedimiento seguido por la Oficialía Mayor para superar el problema de datos insuficientes, se orientó en 1995 a :

- Recopilar el material referente a manuales de organización, manuales de procedimientos, sistema escalafonario y catálogo de puestos, índices de accidentes, marco legal y jurídico sobre la capacitación, políticas de la empresa, entre otros.
- Revisar y analizar la información existente, enfatizando lo concerniente a los perfiles de puesto, elaborando para ello fichas de trabajo.
- Estructurar la información obtenida, determinando cada uno de los perfiles de puesto de trabajo de la empresa.
- Todo lo anterior llevará en el corto plazo a que se tenga información relevante para concluir los trabajos relacionados con :

- a) Descripción genérica del puesto, niveles 8 a 27 ZB
- b) Actividades en función del programa operativo anual del I.N.E.R.
- c) Conocimientos necesarios para asumir programas de calidad total
- d) Habilidades inherentes e instrumentar tareas de mejora continua
- e) Actitudes para participar en el programa de modernización de la Administración Pública
- f) Recursos materiales para habilitar un área de capacitación
- g) Condiciones y equipo de capacitación, educación continua e informática

En este orden de ideas, resultado de nuestra investigación, luego de haber cubierto las etapas metodológicas respectivas, los autores consideran que es fundamental resaltar que los elementos mencionados se deben de establecer con base en un análisis en función de los siguientes factores :

- 1) Identificar la problemática del Instituto en relación con los compromisos señalados en materia de salud por el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.
- 2) Definir los problemas detectados y necesidades de capacitación en términos de la nueva cultura laboral comprometida por el titular del Ejecutivo en mayo de 1996: Programa de Modernización de la Administración Pública.
- 3) Establecer el tipo de acciones de capacitación a realizar, en función de los documentos normativos señalados y de los instrumentos de capacitación citados para operar un programa integral de capacitación en el ejercicio 1997 con un nuevo modelo.

- 4) Determinar las prioridades de las acciones de capacitación, de acuerdo con el cierre del ejercicio 1996, a fin de documentar el punto anterior.
- 5) Precisar la selección y formación de grupos a capacitar, así como las áreas y niveles, en atención a los numerales 3 y 4 del documento "Lineamientos para la Capacitación en el Sector Público".
- 6) Definir estratégicamente con corte 1997-2000 las necesidades de recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que se requieren para desarrollar la capacitación.

4.3.3 RESUMEN CONCLUSORIO QUE OBTUVO CONSENSO DE LOS ENTREVISTADOS PARA MODERNIZAR EL "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL I.N.E.R." - 1997

- 1) Determinar necesidades de capacitación y jerarquizarlas, considerando las variables competitividad, rentabilidad y racionalidad administrativa.
- 2) Diseñar programas y objetivos, atendiendo líneas de modernización.
- 3) Definir el nivel de conductas laborables deseadas en función de las acciones de formación, capacitación y adiestramiento, tomando en cuenta las tendencias precurrentes mínimas.
- 4) Investigar conductas precurrentes reales; esto es, determinando el promedio del universo.

- 5) Definir objetivos conductuales del programa, asociados a los objetivos capacitacionales y formativos.

Diseño de :

- 6.1 Programa institucional de capacitación I.N.E.R.
 - 6.2 Mapa curricular
 - 6.3 Sistemas de educación permanente
 - 6.4 Procesos de capacitación continua.
- 7) Integrar el mapa curricular que corresponda al Plan Institucional de Capacitación.
 - 8) Desagregar el capitulado del Programa Institucional para definir enfoques de cada área del mapa curricular, considerando el nivel de eficiencia que se debe desprender de la impartición de proyectos, módulos, áreas, materias y asignaturas..
 - 9) Análisis de la información para establecer innovaciones normativas, tanto en lo técnico como en lo administrativo, definiendo además un banco o base de datos que contenga las fuentes bibliográficas y documentales.
 - 10) Elaboración de materiales : Manuales de usuarios, paquetes didácticos, antologías, cartillas de capacitación y apoyos multimedia.

- 11) Diseñar instrumentos didácticos : Acetatos, videgrabaciones, diskettes tutoriales y los apoyos correspondientes a gráficas, diapositivas, ejercicios, casos, dramatizaciones, etc., que faciliten los procesos de enseñanza - aprendizaje.

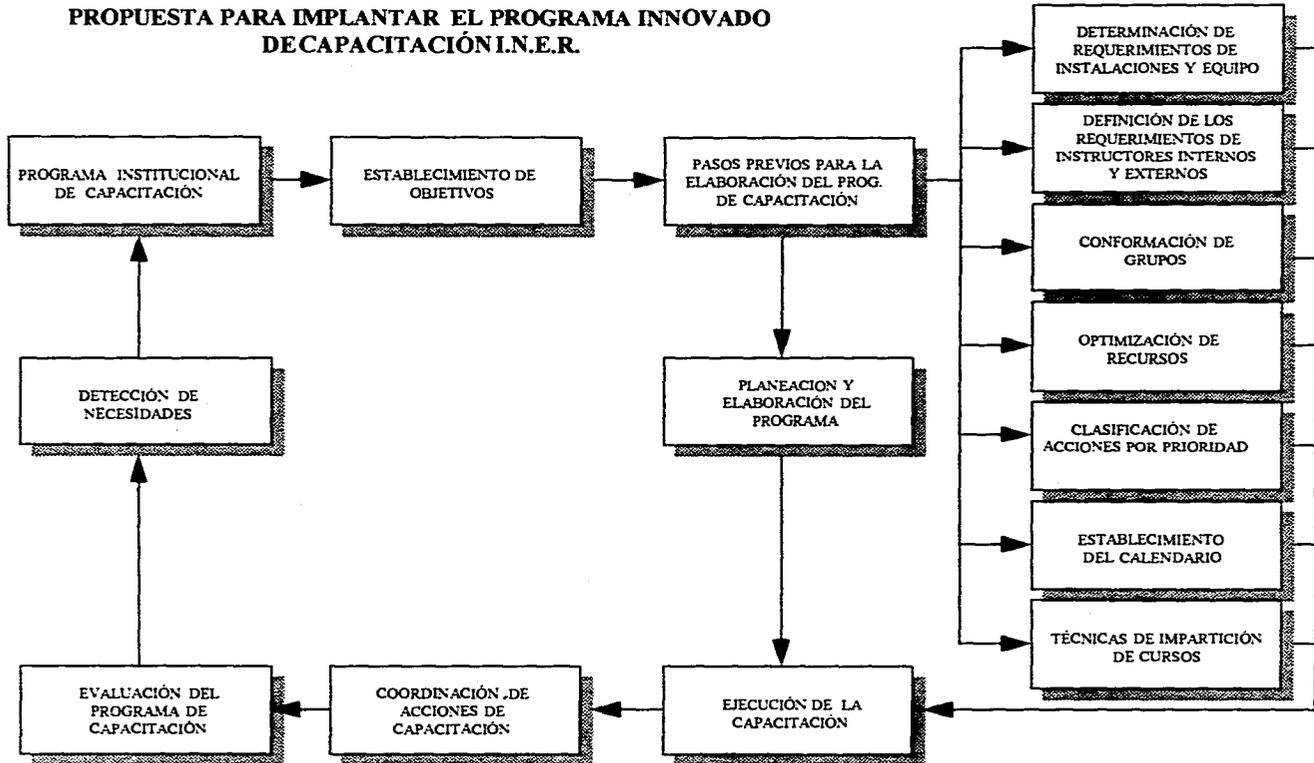
- 12) Determinación de los sistemas, métodos y procesos para el diagnóstico, seguimiento de usuarios, retroalimentación del sistema y evaluación.

- 13) Definir matrices de congruencia, asociadas a control de gestión para :
 - 13.1 Control del programa (número de cursos e instructores)
 - 13.2 Evaluación de políticas
 - 13.3 Diagnósticos de métodos, instrumentos.
 - 13.4 Control de los inventarios inherentes a infraestructura.
 - 13.5 Posicionamiento del cálculo y ejercicio del presupuesto
 - 13.6 Procesos de evaluación inherentes a la organización de grupos, medios de facilitación y de controles de impartición.
 - 13.7 Mantenimiento de medios de control.
 - 13.8 Mantenimiento de medios de evaluación.
 - 13.9 Instrumentación de los medios de control y evaluación para hacer correcciones al programa.

CAPITULO 5

**PROPUESTA PARA IMPLANTAR
EL PROGRAMA INNOVADO
DE CAPACITACIÓN I.N.E.R.**

PROPUESTA PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA INNOVADO DE CAPACITACIÓN I.N.E.R.



CAPITULO 5

PROPUESTA PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA INNOVADO DE CAPACITACIÓN I.N.E.R.

SUMARIO: 5.1.- Modernización y Dimensionamiento del Programa I.N.E.R. anterior., 5.2.- Bases Metodológicas para la determinación de los Contenidos Curriculares de los Subprogramas., 5.3.- Pasos previos a la Instrumentación del Programa I.N.E.R., 5.3.1.- Elaboración del Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo., 5.3.2.- Apoyos para satisfacer requerimientos de instalaciones y equipo ., 5.3.3.- Políticas para apoyo de Instructores Internos y Externos., 5.3.4.- Adecuación de los grupos al nivel de Andragogía., 5.4.- Ejecución del Programa de Capacitación y Desarrollo I.N.E.R., 5.4.1.- Planeación y Elaboración de Subprogramas y Troncos., 5.4.2.- Ejecución de la Capacitación., 5.4.3.- Coordinación de las Acciones de Capacitación., 5.4.4.- Evaluación de la Capacitación., 5.5. - Conclusiones del Estudio generadas en Materia de Capacitación y Desarrollo., 5.6.- Bases para la Instrumentación del Proceso de Profesionalización dentro del Instituto. 5.7.- Propuestas Generadas en Materia de Capacitación.

5.1 MODERNIZACIÓN Y DIMENSIONAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA I.N.E.R. ANTERIOR

Una vez detectadas con la mayor objetividad posible las necesidades de capacitación I.N.E.R., se institucionalizarán los objetivos que se deben lograr para satisfacer las necesidades, tomando en cuenta el Programa de Modernización de la Administración Pública.

Esto es, que se deben planear congruentemente Esquemas de Modernización, Calidad Total y Reingeniería en función de los objetivos de capacitación que son motivo de replanteamiento. Recuérdese que en el capítulo cuatro se advierten las disfunciones y limitaciones.

En otros términos, ¿Hacia dónde va el I.N.E.R.? ¿Qué se quiere lograr?, ¿Qué metas hay a corto, mediano y largo plazo?, ¿Qué, quién, cómo, cuándo, y dónde se encuentran los actores de la administración?. En consecuencia de las interrogantes que deben responder los directivos del I.N.E.R. se desprenden acciones que deben estar aunadas a los mencionados enfoques que ya se han tocado en puntos anteriores de esta tesis, en particular, capítulo segundo a cuarto.

El I.N.E.R. como todos los organismos que asumen la filosofía de la Calidad Total debe comenzar, invariablemente con una decisión estratégica, que habrá de ser tomada por la alta gerencia o mandos superiores de la Institución.

"La Administración de la Calidad Total se concentra en lograr un desempeño de alta calidad en cada una de las áreas del organismo y es aquí, en la formación del personal, donde se fundan los cimientos para obtener "personal de alta calidad" que desarrollen "actividades de alta calidad".⁵⁰ Para ello, fue necesario revisar la organización en forma sistemática para ver como se relacionan cada una de sus partes con todo el proceso. Además esto exige que la tarea de mejora continua se vuelva una "forma de vida"; como apunta un connotado autor en la cita de referencia.

"La estrategia institucional es la pauta de decisiones que adopta un organismo o una entidad para: (1) determinar, configurar, y difundir sus objetivos, metas y propósitos; (2) Elaborar las políticas y los programas

⁵⁰ EL LIDERAZGO DE DESEMPEÑO POR MEDIO DE LA CALIDAD TOTAL: Ponencia presentada en la conferencia de Conference Board sobre la calidad, realizada el 2 de abril de 1990.

principales para el logro de esas metas y (3) Definir las áreas en que la Institución desea participar, el tipo de organización económica y humana que pretende ser y el carácter de la aportación que pretende hacer en beneficio de sus empleados, clientes y comunidad en general".⁵¹

En el caso del I.N.E.R., y como metas importantes de su organización, para objeto de capacitación debemos considerar:

- Desarrollar un comportamiento individual enfocado hacia el mejoramiento continuo, como parte integral de un proceso a nivel institucional, para asegurar el cumplimiento del programa sectorial de salud y los objetivos del programa operativo del I.N.E.R.
- Impulsar la integración del equipo, es decir, un comportamiento de grupo que permita el logro conjunto de objetivos a corto y mediano plazo, tal como se señala en los lineamientos de modernización que habrán de instrumentarse en el Sector Público para el lapso 1995 - 2000.

Los directivos del I.N.E.R. deben entender como desarrollo del comportamiento individual : el grado de compromiso e integración que adquiere el servidor público, respecto a su puesto, a través de un programa de formación enfocado a la integración de círculos de calidad y de mejora continua al propio I.N.E.R. y al Sector Salud

⁵¹ JOSEPH L. BOWER, CHRISTOPHER A. BARTLETT: Políticas de la empresa: texto y cursos. 7a. Edición Homewood Ill. Irwin 1991 p.9.

Asimismo, en lo referente al comportamiento de grupo en las unidades administrativas del Instituto, debe entenderse como: la madurez e integración que adquieren los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y de la organización, tomando como base las metas departamentales y fomentando el espíritu de cooperación entre las diversas áreas que integran al órgano.

"La capacitación, adiestramiento y formación de personal en el I.N.E.R. debe implicar la planificación de la calidad del servicio, considerando que los objetivos definidos, la gente habrá de comprometerse a alcanzarlos. En cualquier caso, los beneficios pueden estar a varios años de distancia y ningún servicio es capaz de compensar otras debilidades de una empresa u organismo", ⁵² tal como apunta David Eva, y que el mismo Programa de Modernización señalado estime los resultados a cinco años.

Cabe señalar que para la obtención de estas metas en el I.N.E.R., como apuntan varios teóricos, es fundamental lograr la colaboración directa de los mandos medios y trabajadores para asegurar un servicio que le permita fortalecerse al programar los cursos.

A continuación se dan algunos de los objetivos y finalidades que se desean obtener con los cursos de capacitación en el Instituto, recogiendo indicativamente los principales comentarios recibidos durante la investigación de campo; que al respecto se resumen a continuación:

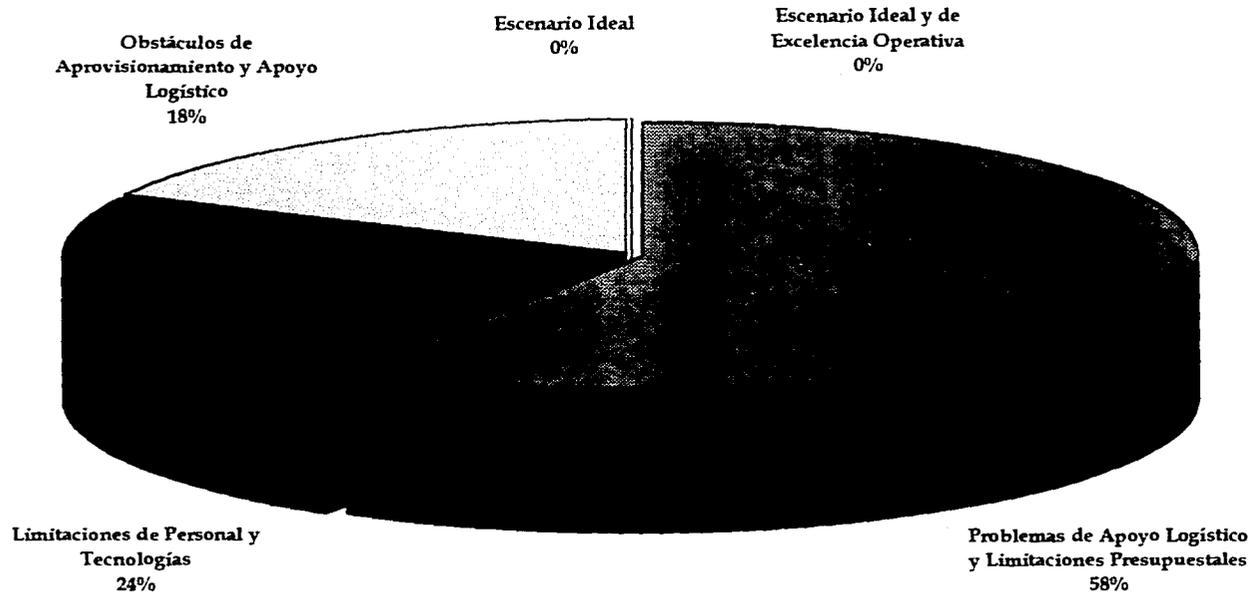
- Planeación de todos los servicios para proporcionar un mejor uso y manejo de los equipos e instalaciones.

⁵² DAVID EVA: El mito del servicio al cliente. Canadian Bussines, Marzo de 1991 pp.34-39

- Promover y mantener buenas relaciones humanas entre las diferentes áreas de la Dirección para propiciar el trabajo en equipo y la consecución de objetivos comunes.
- Asignación adecuada de actividades al personal, de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes e inclinaciones ; de preferencia configurando el plan de carrera.
- Lograr el mejoramiento del personal, y de la institución de manera integral.
- Actualizar los conocimientos del personal enfocados a los procesos de calidad total y prácticas de mejora continua.
- Estimular la capacidad del personal para adquirir y aceptar nuevos conocimientos y afrontar nuevos retos.
- Unificar criterios y métodos de actuación.
- Crear conciencia de la limitación de conocimientos y estimular el interés por el desarrollo personal y la preparación autodidacta
- Estimular la participación del personal en los cursos y fomentar su divulgación entre el personal que no has sido capacitado.

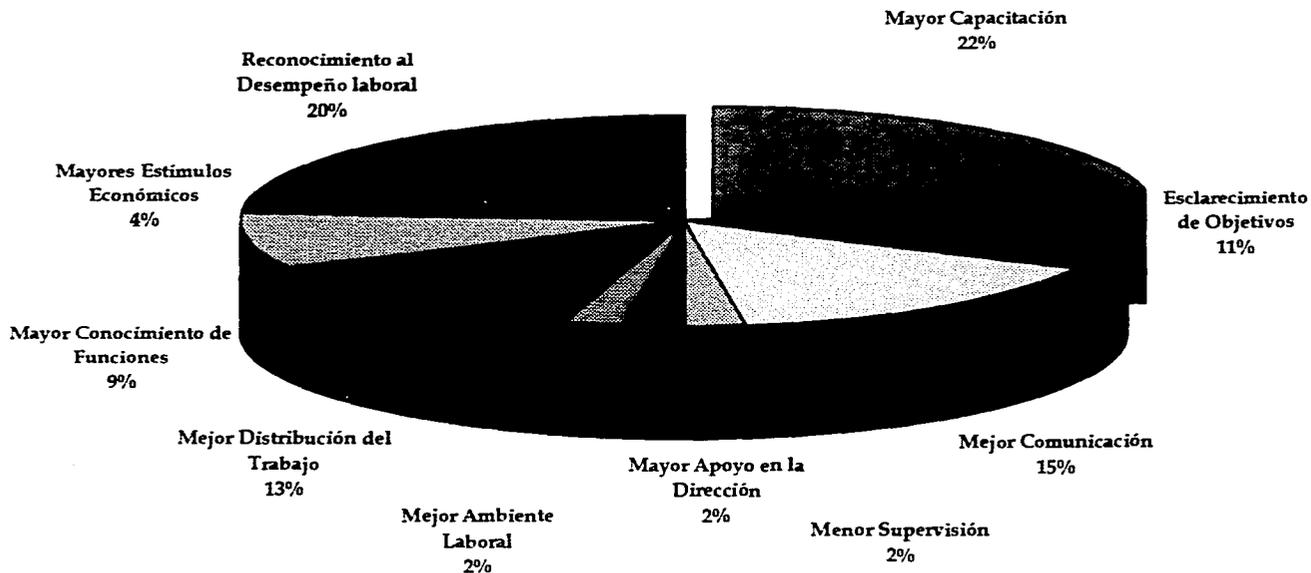
A continuación se presentan una serie de gráficas que recogen las inquietudes y necesidades detectadas entre el personal, y que muestran una panorámica general de lo que sucede y que pone en evidencia las deficiencias en la capacitación impartida por las autoridades encargadas.

**EXISTENCIA DE FACTORES LIMITANTES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO
ATENDIENDO CRITEROS DE MODERNIZACION**

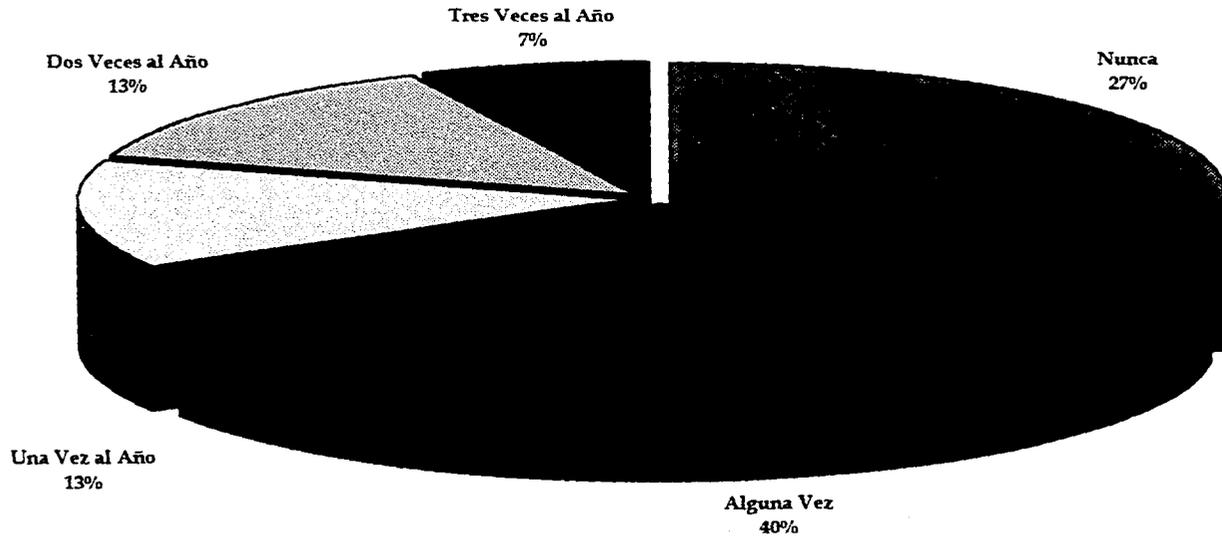


FACTORES DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL

145



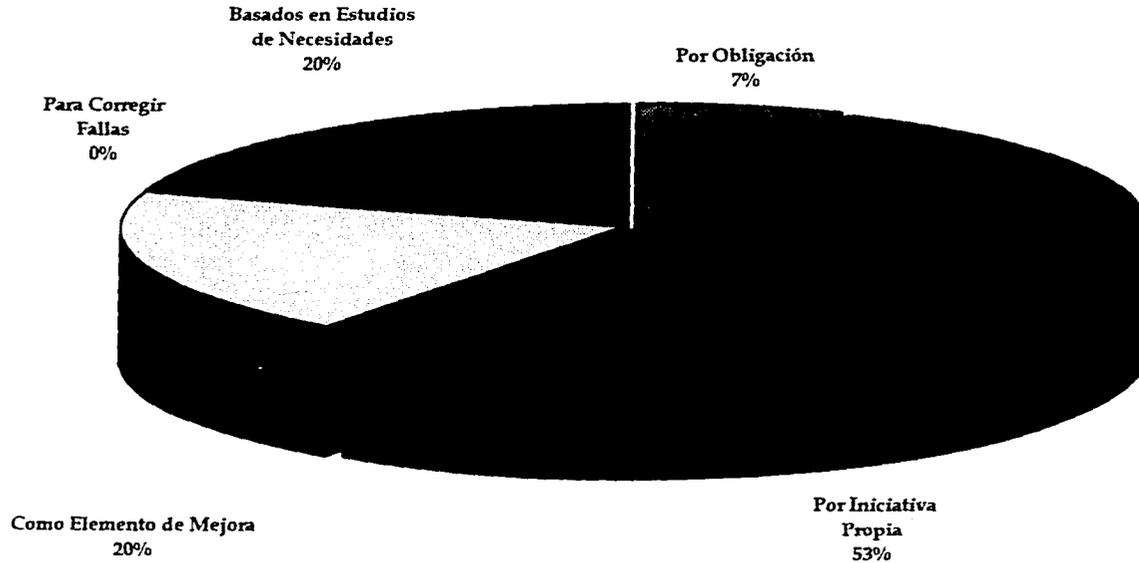
FRECUENCIA DE IMPARTICION DE CURSOS
DE CAPACITACION AL PERSONAL



146

FACTORES QUE MOTIVAN LA IMPARTICION DE CURSOS DE CAPACITACION

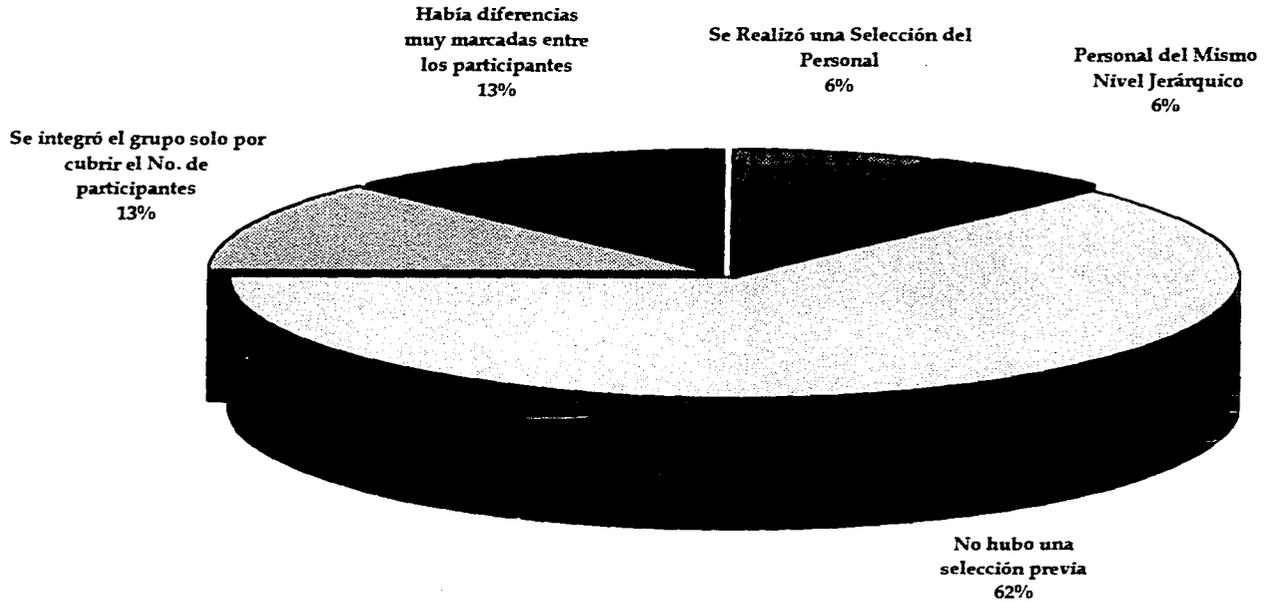
147



GRAFICA N° 4

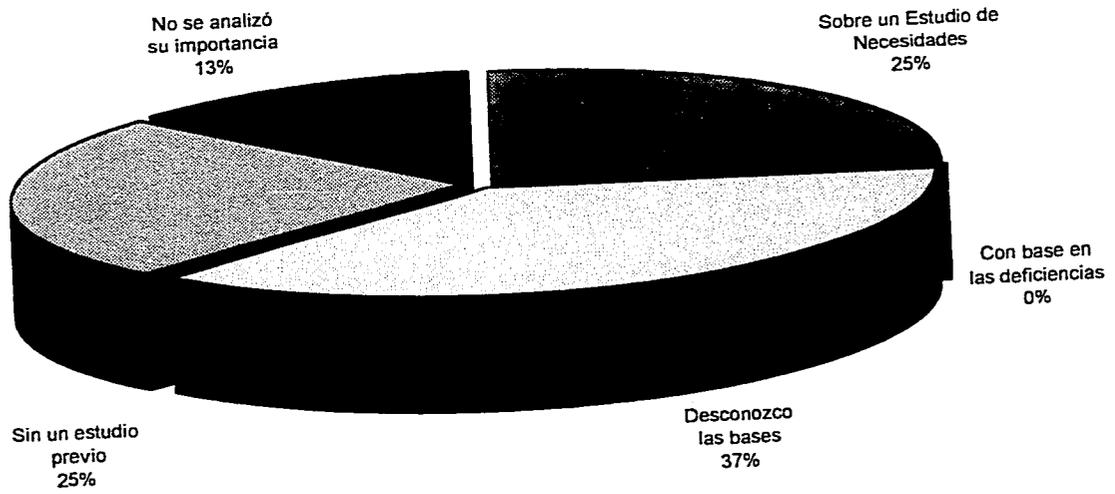
CRITERIOS PARA LA INTEGRACION DE LOS GRUPOS A CAPACITAR

148

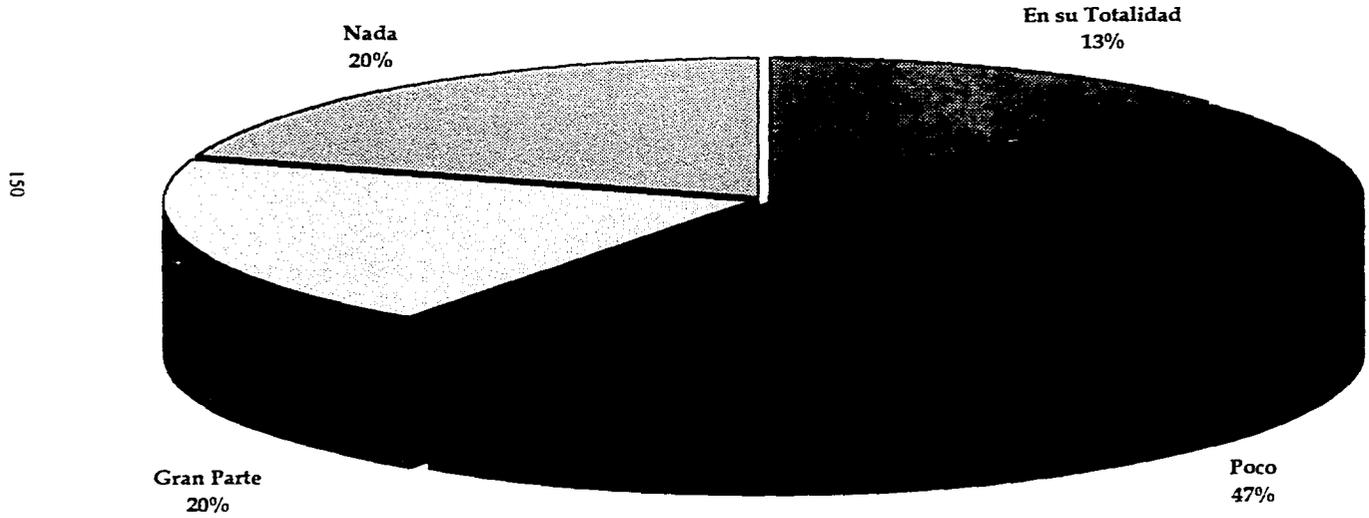


GRAFICA Nº 5

BASES PARA EL DISEÑO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION IMPARTIDOS

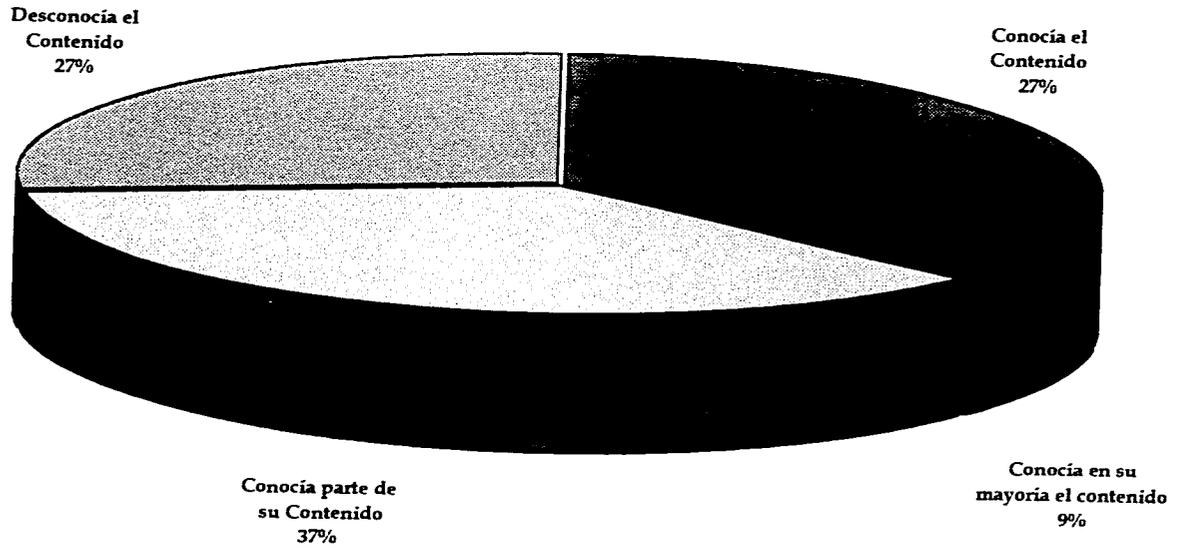


COHERENCIA ENTRE CONTENIDOS DE LOS CURSOS Y ACTIVIDADES ASIGNADAS

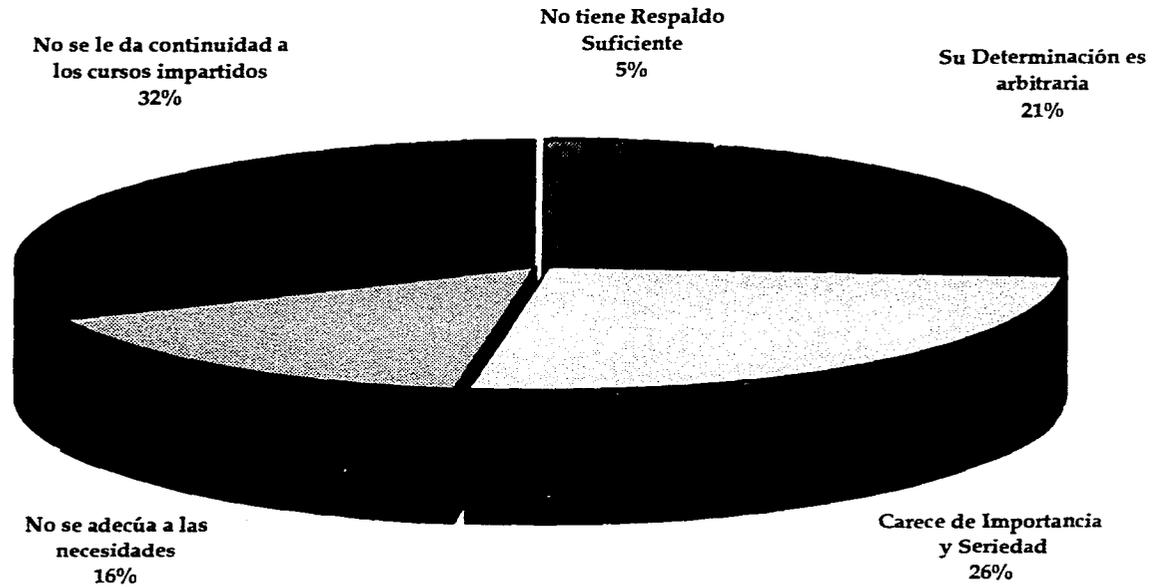


GRAFICA Nº 7

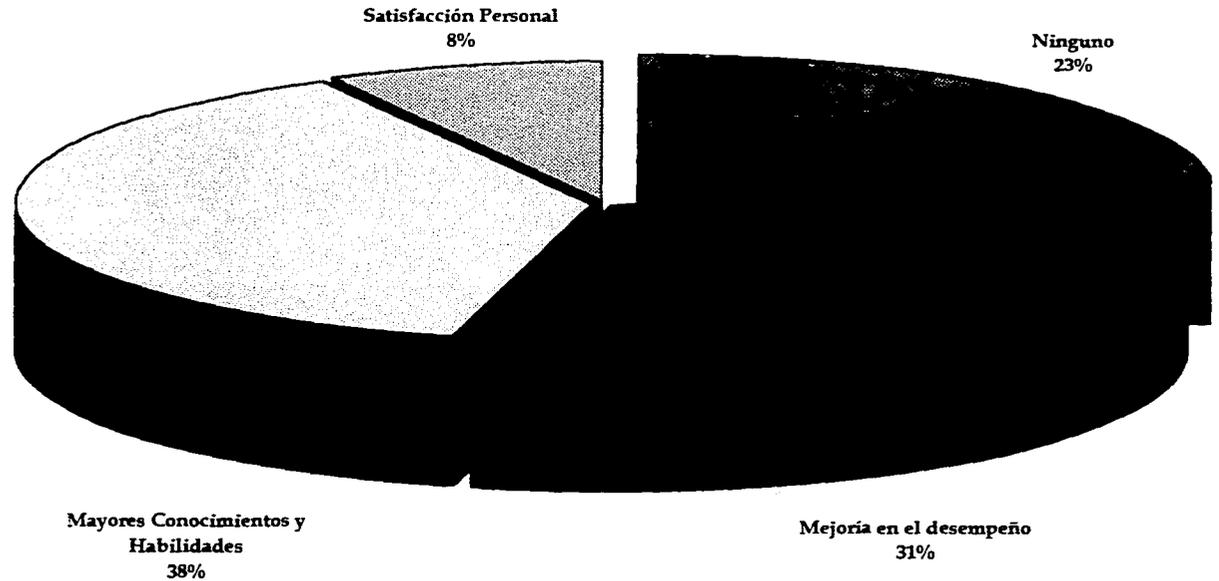
**CONOCIMIENTO DE LOS CONTENIDOS TEMATICOS
POR EL PERSONAL ADSCRITO**



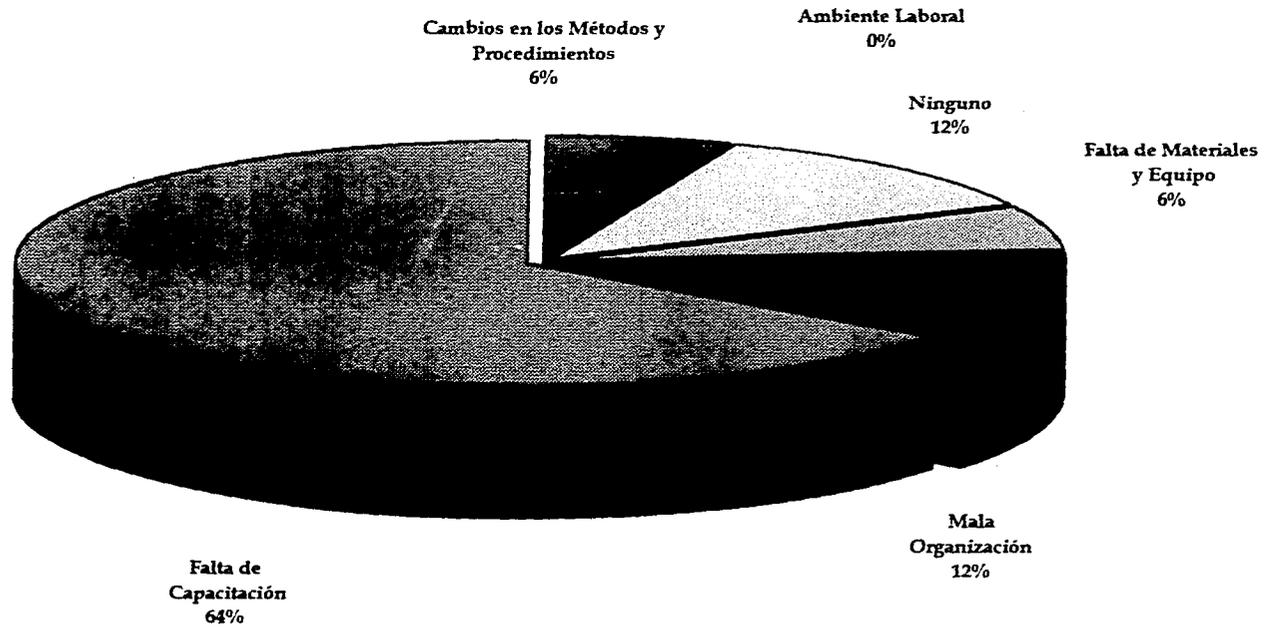
FALLAS EXISTENTES EN LA CAPACITACION IMPARTIDA EN LA INSTITUCION



**BENEFICIOS OBTENIDOS POR EL PERSONAL ASISTENTE
A LOS CURSOS DE CAPACITACION**



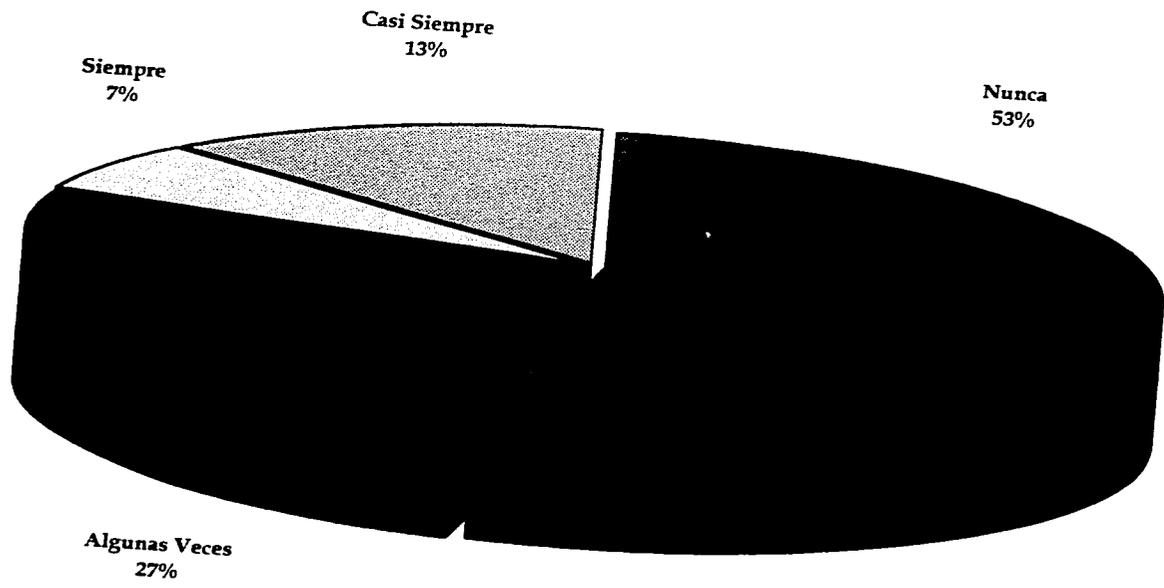
APRECIACION PERSONAL SOBRE LOS FACTORES QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES



154

ASIGNACION DE FUNCIONES DE ACUERDO AL PUESTO Y CAPACIDAD DEL PERSONAL

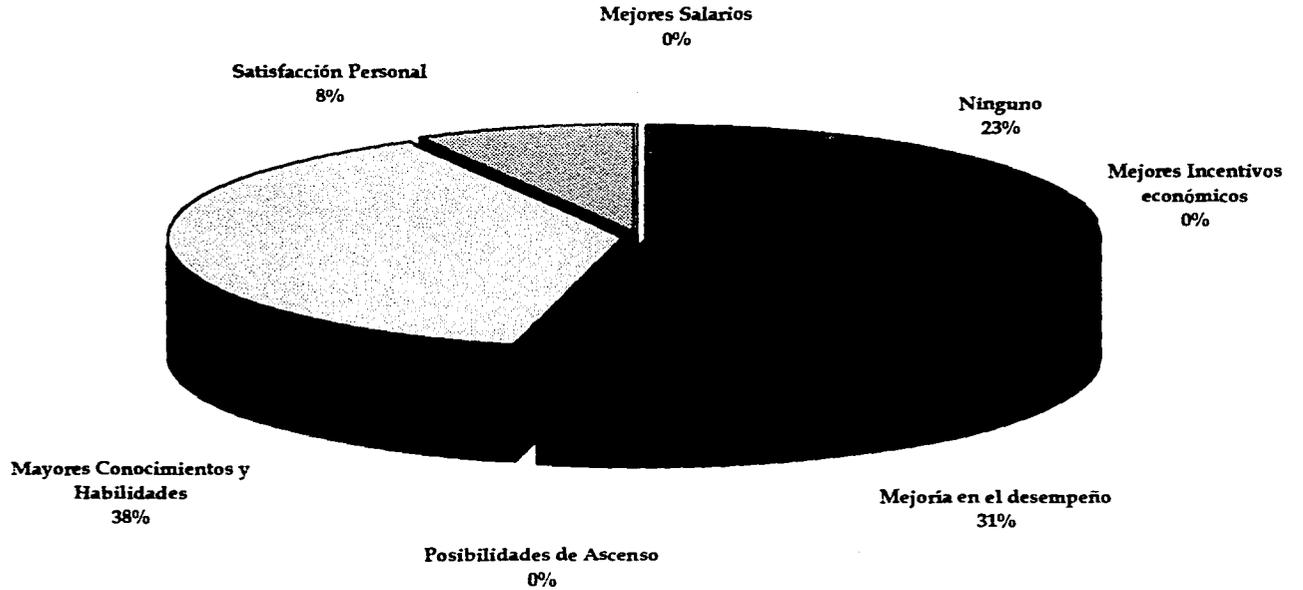
155



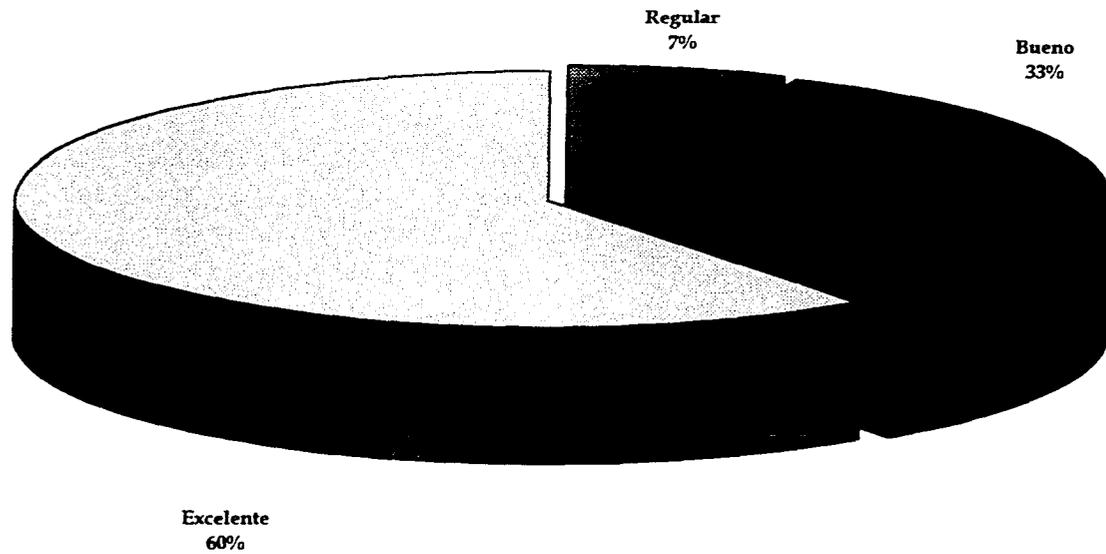
GRAFICA N°12

BENEFICIOS OBTENIDOS A TRAVES DE LA CAPACITACION

156

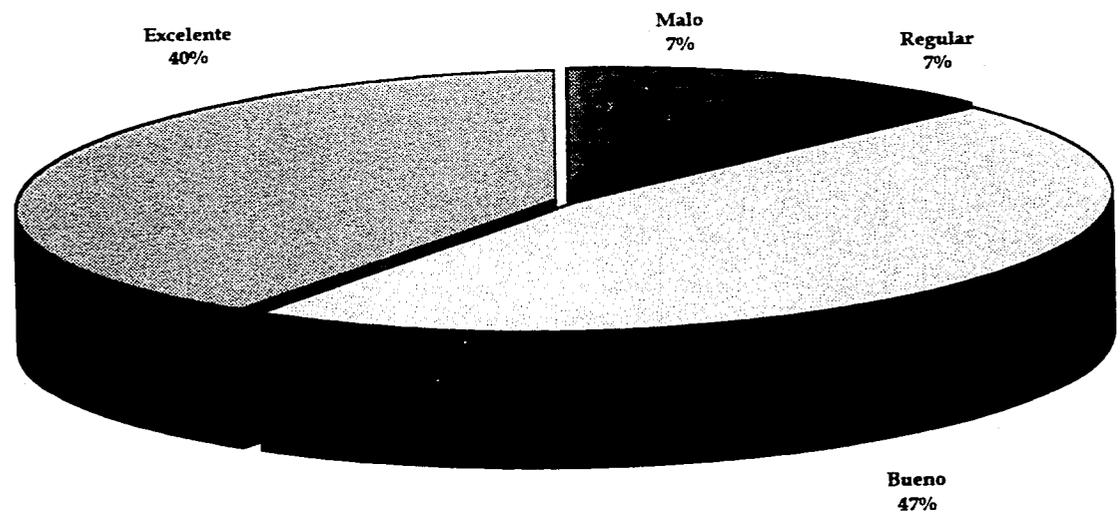


APRECIACION PERSONAL DEL PROPIO DESEMPEÑO LABORAL



157

APRECIACION PERSONAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE SUS COMPAÑEROS

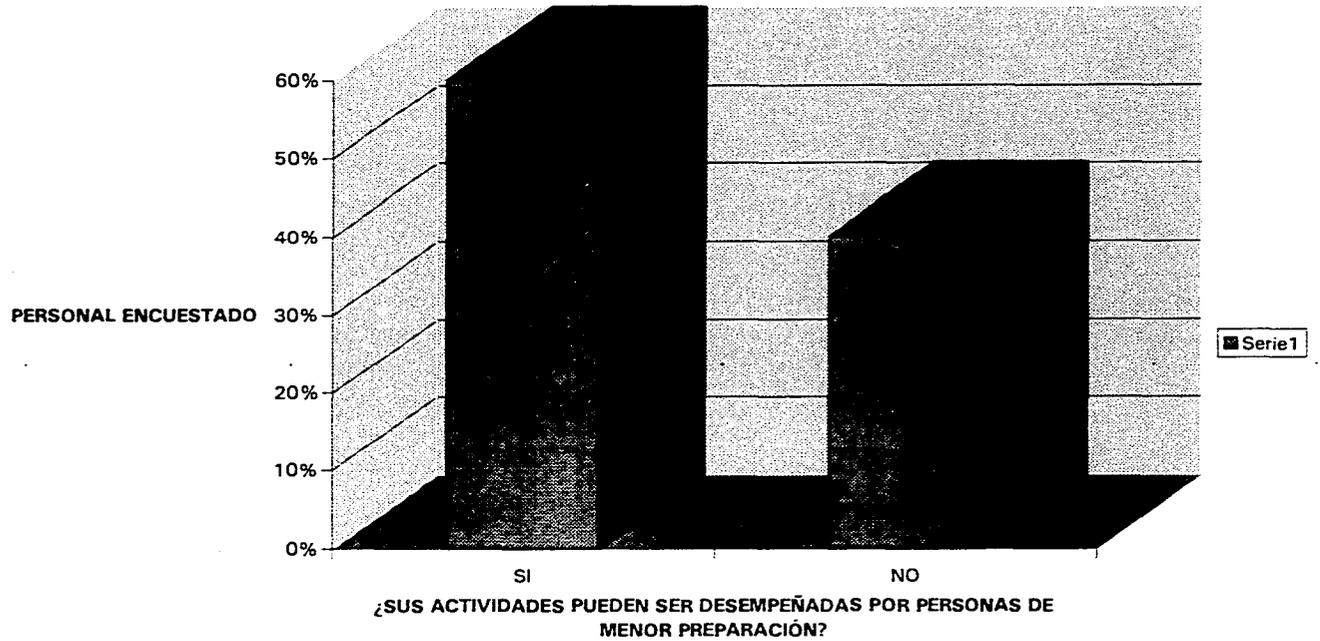


158

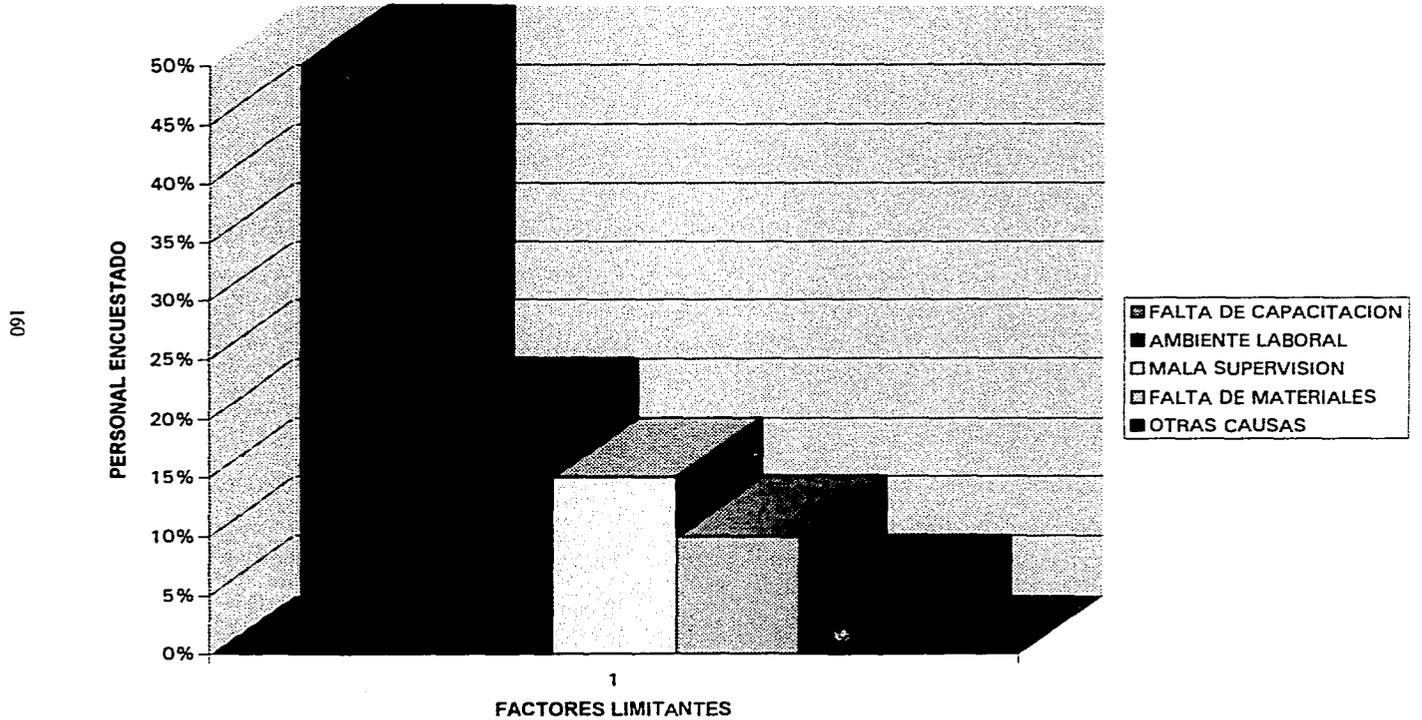
GRAFICA N° 15

DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES POR PERSONAL DE MENOR PREPARACION Y NIVEL

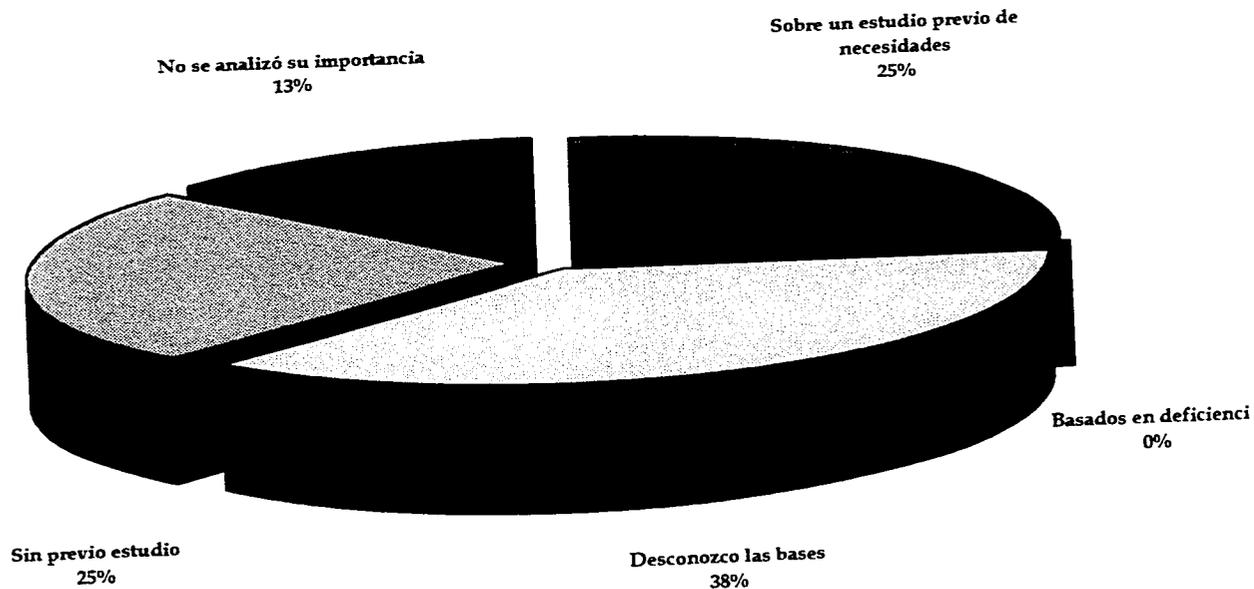
159



APRECIACION PERSONAL SOBRE LOS FACTORES QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO DE SUS COMPAÑEROS

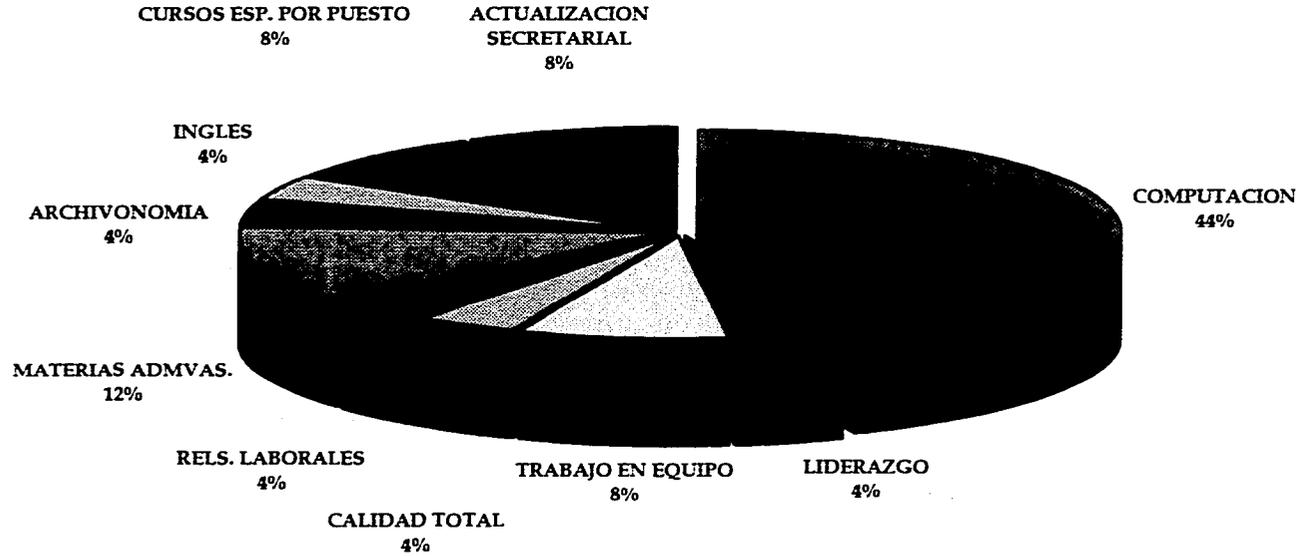


BASES UTILIZADAS POR EL INSTITUTO PARA EL DISEÑO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION IMPARTIDOS



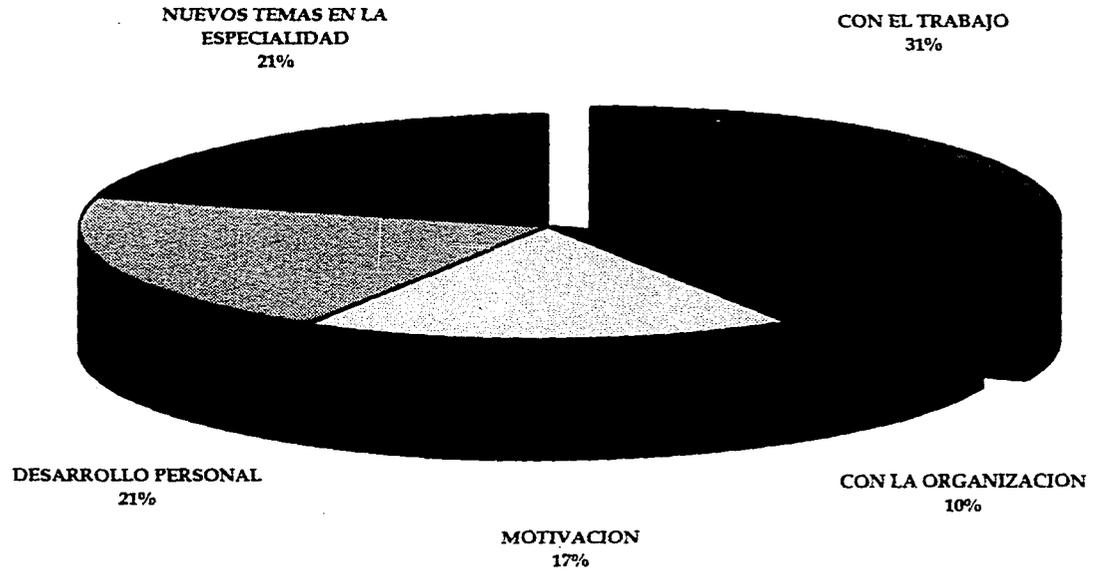
TEMA PROPUESTOS EN MATERIA DE CAPACITACION POR EL PERSONAL ENCUESTADO

162



AREAS PROPUESTAS PARA PROFUNDIZAR EN MATERIA DE CAPACITACION

163



Por último, en opinión de los directivos, las innovaciones de los objetivos de capacitación del personal de la Institución, deben asociar la impartición de materias técnicas con las de formación y desarrollo - pues las dos contribuyen en el mismo grado de importancia a la correcta formación de la persona -, y en el mismo sentido dichos objetivos habrán de comprender acciones para ejecutar los siguientes subprogramas.

**TRANCOS Y
SUBPROGRAMAS**

- Modernización y Cultura Organizacional
- Formación médica y actualización profesional.
- Desarrollo administrativo
- Informática
- Capacitación para Comisiones Mixtas.
- Adiestramiento del personal paramédico.
- Fortalecimiento de la calidad para servicios de 1er. Nivel.
- Mejora continua de servicios en 2° Nivel
- Desarrollo tecnológico para 3er. Nivel.

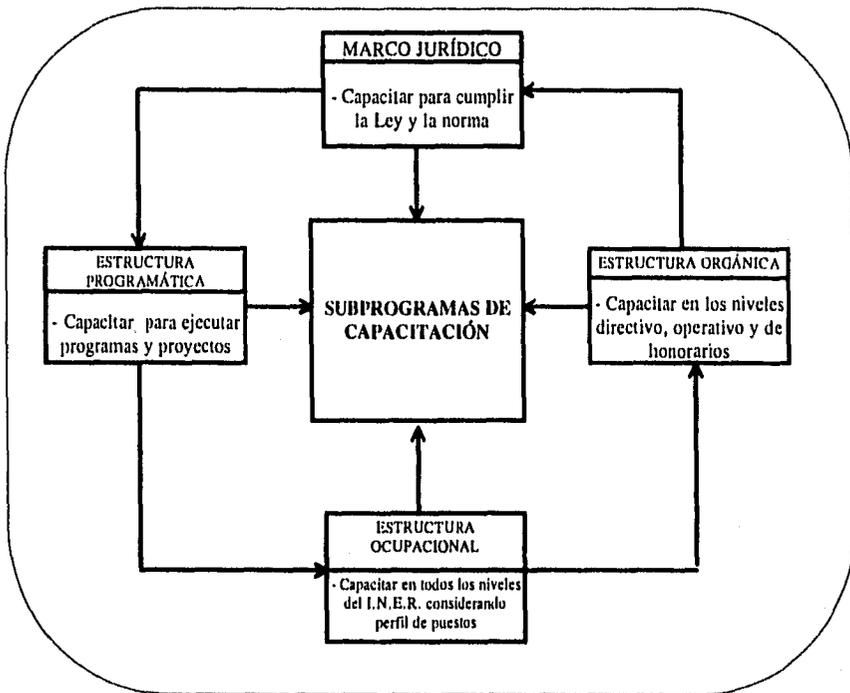
Por último, en opinión de los directivos, las innovaciones de los objetivos de capacitación del personal de la Institución, deben asociar la impartición de materias técnicas con las de formación y desarrollo - pues las dos contribuyen en el mismo grado de importancia a la correcta formación de la persona -, y en el mismo sentido dichos objetivos habrán de comprender acciones para ejecutar los siguientes subprogramas.

**TRANCOS Y
SUBPROGRAMAS**

- Modernización y Cultura Organizacional
- Formación médica y actualización profesional.
- Desarrollo administrativo
- Informática
- Capacitación para Comisiones Mixtas.
- Adiestramiento del personal paramédico.
- Fortalecimiento de la calidad para servicios de 1er. Nivel.
- Mejora continua de servicios en 2° Nivel
- Desarrollo tecnológico para 3er. Nivel.

5.2 BASES METODOLÓGICAS PARA LA DETERMINACIÓN DE CONTENIDOS CURRICULARES DE LOS SUBPROGRAMAS.

Para la determinación de contenidos curriculares, se debe tener el conocimiento, capacidad de operacionalización y habilidad directiva para llevar a cabo el siguiente modelo.



Además de contar con la información de apoyo o complemento necesaria para ejemplificar o aclarar las dudas surgidas, así como poder ampliar la información sobre los contenidos de los temas que se estén exponiendo.

Estructuración de Contenidos - Troncos y Subprogramas -

A efecto de asegurar contenidos de capacitación idóneos, se requiere organizar la información de manera lógica, para que los mapas curriculares tengan estructura sólida. En seguida se plantean las líneas básicas :

- 1.- Programa Institucional
- 2.- Subprogramas - Técnicos, Administrativos y Humanísticos
- 3.- Introducción al puesto y esquemas de promoción.
- 4.- Cuerpo de la curricula por : áreas, módulos, materias y asignaturas.

A cada una de estas partes le corresponde un enfoque específico.

Las bases sobre las cuales se debe partir para la instrumentación de los cursos o acciones de capacitación son las siguientes, a saber:

- Deben promover conocimientos elementales acerca de la organización, especialmente los que se imparten en las fases iniciales de la inducción.
- Es fundamental que centrados en los puestos, generen habilidades elementales para el puesto que desempeñan actualmente y faciliten un plan de carrera para servicio civil.
- Resulta básica la complementación profesional, técnico-administrativo para el mejor desempeño laboral además de facilitar esquemas de profesionalización.

- Se deben considerar también conocimientos generales de materias culturales y temas universales que impulsen el desarrollo individual.

De la curricula de materias a desarrollar entre el personal, se mencionan algunos considerados como básicos dentro del I.N.E.R. y que no se están atendiendo cabalmente :

I. Tronco de Inducción

- Inducción a la Administración Pública y al Sector Salud
- Conocimientos de inducción a la organización
- Relaciones humanas como epicentro del servicio
- Elementos de Administración para aplicarse al desempeño laboral
- Comunicación para servir mejor
- Organización del trabajo para mejorar el desempeño
- Trabajo en equipo como base de la calidad total y mejora continua

II. Tronco de Calidad y Mejora apoyadas por Capacitación y Desarrollo

- Formación de equipos y capacitación de círculos de calidad en el I.N.E.R.
- Administración General aplicada a la cultura de medición
- Toma de decisiones para mejoramiento de servicios
- Sociología de la organización en el entorno de la salud
- Calidad en el trabajo en instalaciones hospitalarias
- Administración de procesos y prevención de defectos a fin de superar la iatrogenia

- Motivación laboral y servicio público
- Comunicación y control de gestión

III. Tronco de Entrenamiento

- Conocimiento Técnico - Elemental por proyectos y puestos
- Servicios paramédicos
- Entrenamiento ocupacional

El objetivo primordial de este nivel de capacitación es brindar información básica sobre la organización y el puesto, conocimiento de los sistemas y procedimientos de trabajo.

IV. Tronco de Desarrollo y Complementación Profesional.

- Formación, capacitación y desarrollo profesional.
- Psicología aplicada.
- Cursos y programas formativos.
- Cursos y programas de educación continua.

Los troncos señalados se deberán articular con los subprogramas que se mencionaron en el capítulo cuarto.

5.3 PASOS PREVIOS A LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROGRAMA I.N.E.R.

En este orden de ideas, el I.N.E.R., como toda organización, de una forma u otra implementa procedimientos técnico-administrativos, a fin de optimizar los recursos con que cuenta, a saber:

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos financieros
- Recursos tecnológicos

En consecuencia, los mapas curriculares de capacitación se deben orientar a obtener el máximo aprovechamiento de recursos; a la organización de unidades específicas de trabajo, fortaleciendo así la división del trabajo; el contexto eficaz de las actividades que desempeñan cada uno de los trabajadores, y alcanzar de esta manera las metas que se han establecido previamente, sea en las vías : sustantivas, adjetivas o humanísticas.

La capacitación y el desarrollo, bajo estas consideraciones responderán a la necesidad de contar con personal calificado para el desempeño de las funciones y actividades, hechos consumables, sólo en la medida que los trabajadores actualicen e instrumenten sus conocimientos, habilidades y capacidades, que son requerimientos necesarios para el buen desempeño laboral.

5.3.1 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Se sugiere que esta fase, se de como consecuencia de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento. El elemento de sustentación es

el arreglo por prioridades de las necesidades identificadas por cada trabajador en su puesto de trabajo. La base final de datos se plasmará en el plan de carrera I.N.E.R.

El arreglo básicamente estará en función de satisfacer aquellas necesidades consideradas más urgentes, por medio de diversas acciones comprendidas en un plan y programa de capacitación y adiestramiento ; a grandes rasgos, su ordenamiento se da de la siguiente manera:

- **Presentación**
- **Resultado del diagnóstico de necesidades**
- **Marco jurídico de la capacitación**
- **Marco programático de la capacitación :**
 - **Cursos de inducción**
 - **Cursos técnicos**
 - **Cursos administrativos**
 - **Adiestramiento práctico en el puesto de trabajo**
 - **Cursos de actualización**
 - **Cursos de desarrollo**
- **Políticas para instrumentar acciones de capacitación**
- **Normatividad para ejecutar acciones**
- **Esquemas y procesos de diagnóstico, evaluación y seguimiento**
- **Apéndices o anexos**

En consecuencia, el programa debe contextualizar a las acciones de capacitación como el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje encaminadas a la adquisición o actualización de habilidades y conocimientos relativos a un puesto de trabajo, y cuya reunión conforma un programa estratégico de capacitación y adiestramiento. De lo anterior se desprende que el programa I.N.E.R. sea estructurado conforme a las necesidades identificadas para cada puesto de trabajo; y los proyectos en función de los objetivos. Así debe satisfacer necesidades específicas, de tal manera que su contenido, dosificación, técnicas de instrucción, apoyos didácticos y elementos de evaluación, sean los más adecuados a los objetivos por alcanzar, tanto por parte de los participantes como del propio I.N.E.R.

El contenido de los cursos debe estar seleccionado de acuerdo a características particulares de los puestos de trabajo, así como los requerimientos que cada persona tiene para ocupar un puesto específico, esto es : conocimientos, habilidades y actitudes.

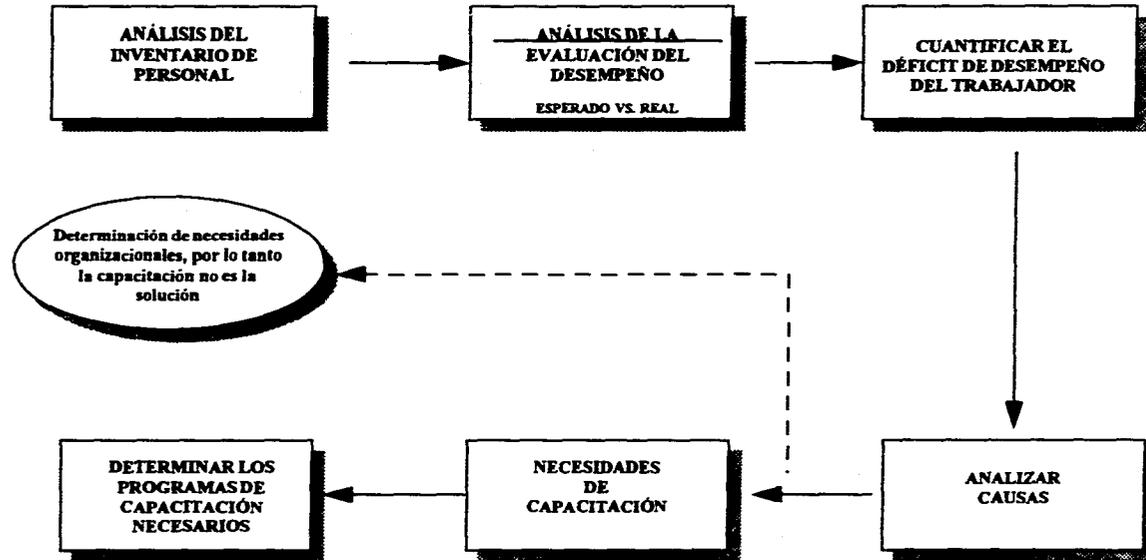
Para poder identificar esquemáticamente el establecimiento de estos contenidos véanse los diagramas No. 5 "Proceso de determinación de necesidades de capacitación con base en el análisis de puestos", diagrama No. 6 "Procedimiento de capacitación basado en los problemas existentes" y el diagrama No. 7 "Procedimiento de capacitación basado en el desempeño" pags. No. 173, 174 y 175 respectivamente

Una vez que se han seleccionado los cursos se deberá contestar : cuándo, a quién (es) y dónde se impartirán, de acuerdo a lo siguiente :

- 1) La detección de necesidades permite conocer cuáles son aquellas actividades en las que los trabajadores requieren ser capacitados y/o adiestrados.
- 2) Con base al arreglo por prioridades de las necesidades de capacitación y adiestramiento se establecen los cursos a impartir.
- 3) En función de los recursos con que cuenta cada centro de trabajo, la capacitación puede ser impartida por instructores internos o por agentes capacitadores externos.
- 4) El período del programa, debe ser en razón de los cursos a impartir y el número de trabajadores que laboran en su empresa.
- 5) Los datos que debe contener un plan y programa de capacitación son :
 - Número de empleados por puesto de trabajo
 - Asignación de cursos por puesto de trabajo
 - Especificación de objetivos de los cursos
 - Contenido temático de los cursos
 - Duración en total de horas, de cada uno de los cursos que se impartirán
 - Datos relativos a los Agentes Capacitadores Externos y/o de los Instructores Internos.
 - Precisión de las etapas que conforman el plan y los programas

La selección y secuencia de los contenidos de los programas debe estar basado en lo que se quiere satisfacer, también se debe tomar en cuenta las características personales de los trabajadores a capacitar y de los instructores que impartirán la capacitación, debiéndose secuenciar el contenido.

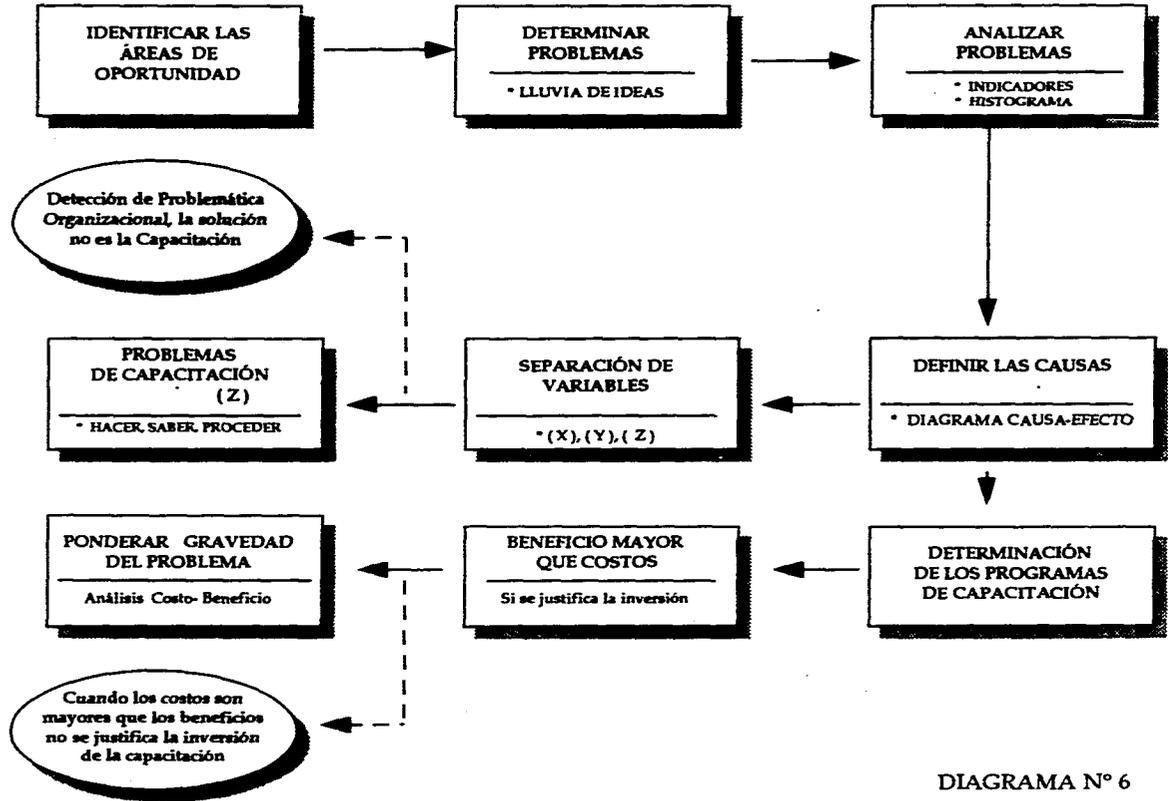
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO



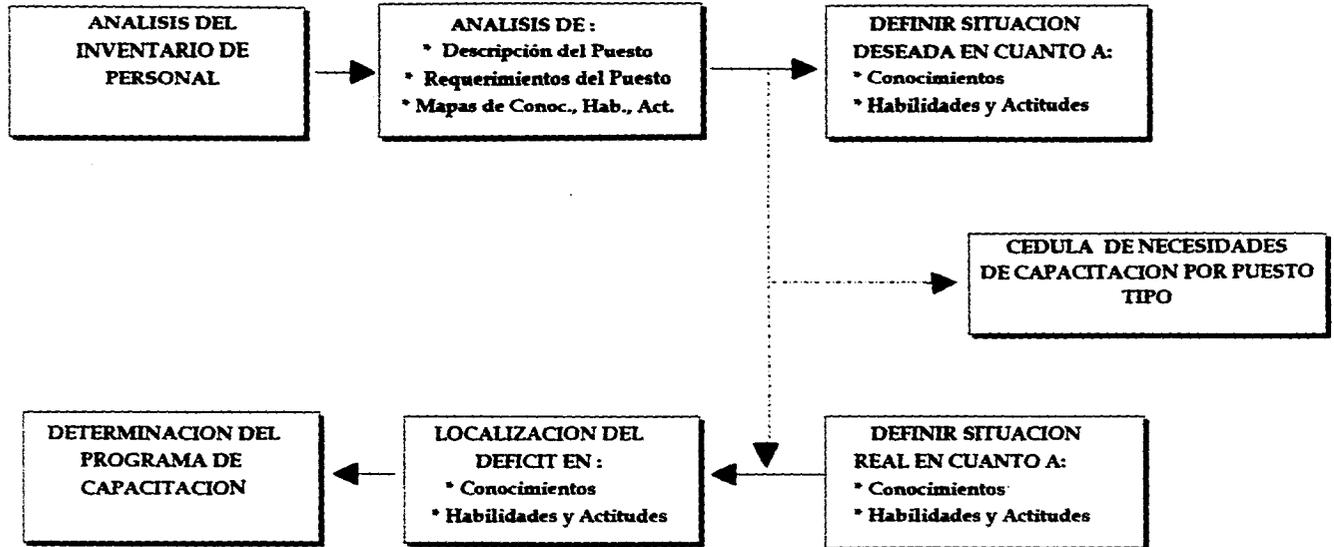
173

DIAGRAMA N° 5

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN BASADO EN LOS PROBLEMAS EXISTENTES



**PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION CON BASE EN EL
ANALISIS DE PUESTOS**



175

5.3.2 APOYOS PARA SATISFACER REQUERIMIENTOS DE INSTALACIONES Y EQUIPO

El programa requiere de diversos tipos de instalaciones y equipo de acuerdo con la naturaleza del mismo; mas aún, se consideran como básicos y necesarios los siguientes :

- Aulas - Auditorios
- Aulas de uso múltiple
- Aulas móviles
- Tableros de control de gestión de cursos
- Rotafolios
- Proyector y Retroproyector
- Equipamiento de mobiliario
- Pantallas
- T.V. y videocassetera

Se estima una inversión inicial de quinientos mil pesos, dadas las condiciones que tiene la actual infraestructura y los equipos disponibles

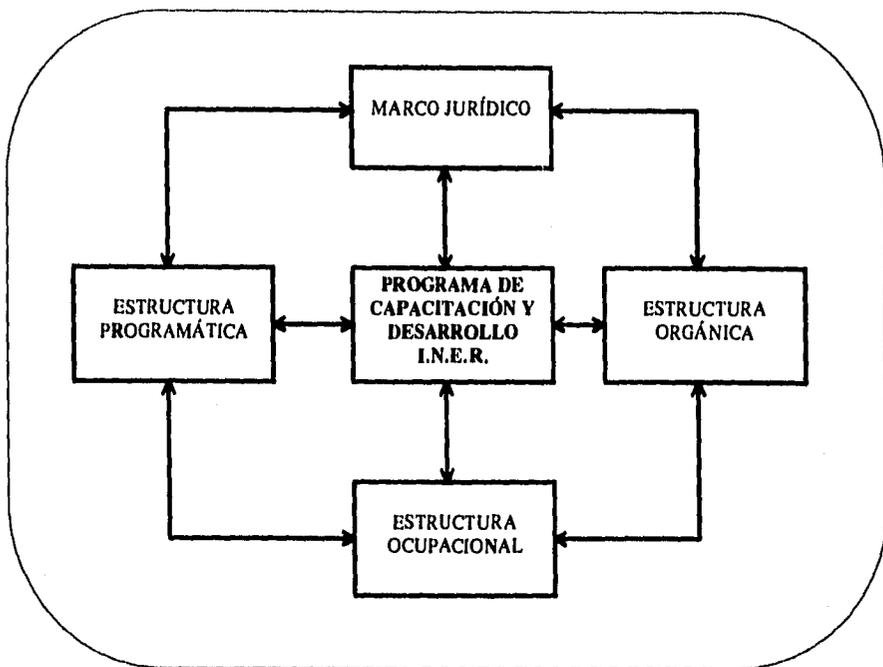
5.3.3 POLÍTICAS PARA APOYO DE INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS

El programa requiere de instructores con características profesionales, entre las cuales destacan :

- Vocación pedagógica
- Disponibilidad y actitud positiva hacia la didáctica aplicada a la capacitación
- Conocimientos de la materia a impartir.
- Metodología estructurada : pedagógica - didáctica - laboral
- Actualización de la formación pedagógica aplicada a escenarios laborales
- Caracterología y personalidad adecuada a los fines de enseñanza y aprendizaje
- Flexibilidad y capacidad de comunicación

5.3.4 ADECUACIÓN DE LOS GRUPOS AL NIVEL DE ANDRAGOGÍA

El programa debe considerar que los contenidos curriculares, se establecen de acuerdo con los objetivos y la profundidad de las conductas terminales, como a la complejidad y extensión de los proyectos a cuyos responsables atienden. De ahí que el I.N.E.R. para la elaboración de su Programa, debe tomar en cuenta :



5.4 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO I.N.E.R.

El posible desarrollo del programa I.N.E.R. se basa en las siguientes premisas :

Premisa 1

El estudio de las necesidades implicó la elaboración de un diagnóstico en el que se manifestó el estado real del I.N.E.R. Corresponde ahora determinar los alcances del trabajo; sus observaciones, encuestas y entrevistas basadas en el "Cuestionario de Diagnóstico para detectar Necesidades de Capacitación" (ver cuestionario en el anexo No. 1) y que fue aplicado a la División Administrativa de la Institución en la cual se desarrolla el estudio, una vez

obtenidos los datos y con base en la tabulación de los mismos, se desarrollaron una serie de gráficas ya antes mencionadas que nos muestran el estado real en que se encuentra en materia de capacitación dentro del organismo. Véase el inciso 5.1 de esta tesis.

Premisa 2

El planteó del programa está sustentado teóricamente en el resultado de haber analizado la bibliografía que se consigna en el anexo número 2 de la tesis que ocupa nuestra atención.

Premisa 3

La ponderación de resultados se llevó a cabo de acuerdo con la información que se deriva de los anexos 3 y 4.

5.4.1. PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE SUBPROGRAMAS Y TRONCOS

Después de concentrar, analizar y graficar la información que se obtuvo de la detección de necesidades, se procede a planear cuidadosamente los cursos de capacitación a aplicarse, atendiendo las prioridades detectadas, sin que ello pueda significar dejar de atender peticiones e inquietudes específicas surgidas de las entrevistas. De esta manera se desarrolló una serie de cursos enfocados a cubrir las inquietudes y necesidades detectadas entre el personal.

La impartición de los cursos se llevará a cabo en las instalaciones con las que cuenta para éste fin la Institución, dejando el establecimiento de los horarios al personal directivo de la misma.

5.4.2. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez que se han determinado y establecido los contenidos de los programas, seleccionado las técnicas y materiales didácticos necesarios, se procede a la ejecución del mismo; de esta manera, la adecuada planeación de recursos que se dio, permite que el proceso de enseñanza-aprendizaje cumpla con el preponderante papel asignado, ya que debe conjuntar los objetivos de capacitación, las necesidades del personal, la metodología y técnicas apropiadas para cada caso y curso específico. El uso de manuales, materiales de apoyo adecuado, así como la correcta instrucción y evaluación, permite alcanzar los objetivos trazados para el logro del crecimiento y desarrollo del personal. La ausencia de alguno de los factores mencionados, da lugar a la improvisación, lo cual puede ser un obstáculo para obtener los resultados esperados.

5.4.3. COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.

En esta etapa se conjugan los recursos humanos, financieros y materiales, los que encausados hacia el mismo fin deben de dar como resultados, capacitación de alta calidad; dentro de la coordinación de los eventos se debe tener en cuenta la supervisión de instructores, así como la ejecución real y de acuerdo con los planes y programas establecidos.

5.4.4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Los resultados que se obtengan de las cuatro fases anteriores, se podrán cuantificar en esta etapa. Los logros podrán determinarse en la medida en que sea observable el incremento en la productividad y en los niveles de eficiencia de los trabajadores, así como la detección de las ineficiencias del sistema para tomarlo como retroalimentación para el replanteamiento de la capacitación a impartir

5.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO GENERADAS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La falta de recursos financieros, materiales y humanos, redundando en la disminución de posibilidades de ofrecer capacitación, de ahí que sea tan importante unir esfuerzos para poder organizar actividades de calidad que beneficien a un mayor número de personas.

Tras haber hecho un análisis e interpretación de la investigación realizada, se derivan una serie de observaciones y reflexiones que deben tomarse como punto de partida para el replanteamiento de las acciones a desarrollarse en materia de capacitación dentro del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias, entre otras, debemos destacar lo siguiente :

- a) Hay poca disposición hacia la capacitación por parte del personal y de los directivos, en ocasiones puede responder a una inadecuada comunicación y falta de información de las autoridades para remitir al personal a actualizarse.

- b) Aún cuando el personal está debidamente capacitado no puede ascender a otros niveles jerárquicos sin que se les frene políticamente, suceso que propicia la desmotivación de los trabajadores del área administrativa.
- c) El principal obstáculo para la elaboración de material didáctico, es la falta de recursos económicos.
- d) La limitación para contar con personal especializado y/o actualizado en la elaboración de material didáctico, imposibilita la producción del mismo.
- e) La escasez de guías, manuales, instructivos, asesorías y un centro de información y consulta hace más difícil la detección de necesidades y la elaboración de los materiales didácticos.
- f) Se desconoce la normatividad y operación del sistema de enseñanza abierta.
- g) Es necesario que las autoridades superiores se involucren y apoyen la capacitación, destinando un lugar específico para esta actividad, preferentemente dentro de su centro de trabajo, respetando el tiempo otorgado al trabajador para que realice sus estudios.

- h) Se requieren apoyos económicos para implementar más círculos de estudio, contratación de asesores e incentivos para el personal que acredite los diferentes niveles de educación, de esta manera se lograrían mejores resultados.

Dada la obligación del Instituto de Salud de informar presupuestalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de complementar datos específicos para el informe anual de la Secretaría de Salud, así como para la Cuenta de la Hacienda Pública Federal; para tener una imagen más precisa y una mejor evaluación del gran esfuerzo de capacitación que lleva a cabo el Instituto, se sugiere partir de los siguientes conceptos.

5.6. BASES PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DENTRO DEL INSTITUTO

- a) Establecer cursos organizados y realizados por la unidad administrativa en beneficio de su propio personal.
- b) Cursos organizados y realizados por una unidad administrativa en beneficio de otras unidades, con el propósito de transmitir lineamientos, criterios, programas, metodología, normatividad aplicable a todas las áreas.
- c) Personas enviadas por una unidad administrativa a cursos externos a la Secretaría, vinculados principalmente a la superación profesional y personal.

- d) Personas enviadas a cursos organizados por el Centro de Capacitación y Desarrollo.
- e) Personas inscritas en el Sistema de Enseñanza Abierta del Centro de Capacitación y Desarrollo con objeto de llevar a cabo sus estudios de educación primaria, secundaria o de bachillerato.

5.7. PROPUESTAS GENERADAS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

- a) Impartir capacitación inductiva.
- b) Reforzar el esfuerzo multiplicador de la capacitación.
- c) Implantar cursos de capacitación para directivos, conscientizar sobre la obligación y el desarrollo de la capacitación.
- d) Conscientizar al personal sobre la importancia de la capacitación en pro de una mayor productividad, y a los directivos para que otorguen permisos al personal que desea capacitarse.
- e) Apoyar la enseñanza sistematizada.
- f) Que el Centro de Capacitación realice y difunda un boletín de cursos disponibles a fin de informar al personal de los cursos existentes.
- g) Realizar un encuentro de capacitación que propicie el intercambio de materiales didácticos entre las unidades administrativas que ya cuenten con ellos y los que necesite de acuerdo a sus programas de capacitación.

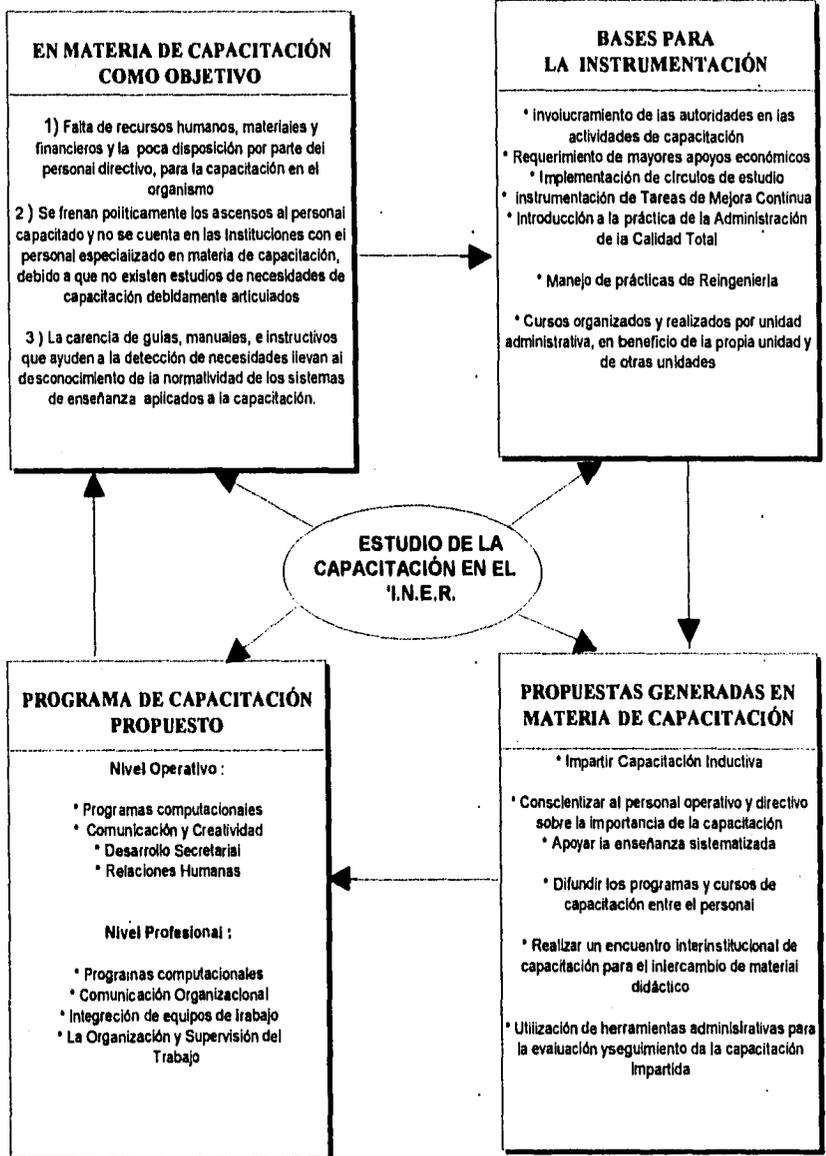
- h) Que cada responsable de capacitación elabore un catálogo de sus recursos físicos y humanos con la finalidad de intercambiarlo en los encuentros subsecuentes.
- i) Contar con la información relativa a instituciones docentes que brinden apoyo al trabajador, a través de educación continua y programas de becas.
- j) Reproducir y distribuir un glosario de términos del Centro de Capacitación con objeto de que cada uno de los responsables de capacitación maneje los mismos conceptos y acepciones.
- k) Enviar información a los responsables de capacitación para la operación de los círculos de estudio.
- l) Realizar un seguimiento y control de los trabajadores que son capacitados, a fin de dar seguimiento a su formación y aprovechamiento dentro del trabajo.
- m) Con objeto de uniformar la presentación de los informes de avance de capacitación, se propone, independientemente de los registros que cada unidad administrativa maneje, el uso de los siguientes instrumentos :

- * Hoja mensual de actividades de capacitación por unidad administrativa (Ver formato pag. 186)
- * Resumen anual de actividades de capacitación, por unidad administrativa (Ver formato pag. 187)
- * Resumen anual de capacitación por la dependencia en su conjunto (Ver formato pag. 188)

CAPITULO 6

MARCO CONCLUSORIO

CONCLUSIONES GENERALES



CAPITULO 6

MARCO CONCLUSORIO

SUMARIO: 6.1 Recomendaciones en función de Hallazgos., 6.2.- Referentes derivados del Capítulo Inicial., 6.3.- Marco Propositivo derivado del Segundo Capítulo., 6.4.- Conceptos derivados del Tercer Capítulo, 6.5.- Estrategias y Conceptos derivados del Cuarto Capítulo, 6.6.-Estructuración de Contenidos derivados del Quinto Capítulo, 6.7.- Bases para la Instrumentación del proceso de Profesionalización dentro del Instituto.

6.1 RECOMENDACIONES EN FUNCIÓN DE HALLAZGOS

En términos metodológicos, el hallazgo se deriva, como su nombre lo indica, de sistematizar información generada a través de aspectos que no fueron previstos en el protocolo de investigación. Entendemos con el término constructo, una hipótesis comprobada por vías empíricas y las cuales no necesariamente deben probarse en el transcurso de la investigación. Esta parte final de nuestro trabajo, tiene dos propósitos centrales.

- I) Sistematizar la información final, de frente a las intenciones precisadas en el protocolo, para que dicha información aluda a los hallazgos y refiera en principio algunos constructos. En ambos casos, para darle utilidad aplicativa al quehacer de investigar, en consecuencia, entregar el documento de tesis a las autoridades del I.N.E.R.

- 2) Explicitar con los funcionarios I.N.E.R. los puntos de vista finales de los autores del trabajo, con el objeto de cubrir los requisitos metodológicos inherentes a : Marco conclusorio, recomendaciones, sugerencias y el cuerpo de conclusiones propiamente dichas.

6.2 REFERENTES DERIVADOS DEL CAPÍTULO INICIAL.

En relación al capítulo inicial, denominado “ Marco de Referencia Metodológico para Documentar la Investigación ”, los autores consideran que son atendibles los puntos que a continuación se refieren :

En la medida que los programas de capacitación y formación de recursos humanos dentro del Sector Público se hacen evidentes, como parte de los compromisos adquiridos por el Ejecutivo Federal, se vuelve necesario hacer una evaluación de la capacitación impartida actualmente en el I.N.E.R., con la finalidad de elevar la productividad, rentabilidad y eficiencia de las áreas integrantes de dicho Instituto. Al respecto, resultan observables factores limitantes, tales como : Insuficiencias estructurales, asignación insuficiente de capital, rezagos tecnológicos, deficiencias administrativas entre otras.

Parte del escenario adverso que se presenta para desarrollar una capacitación eficaz entre el personal, y que marca los retos y acciones que deben cubrirse ponen de relieve el apremio para operar las bases necesarias que lleven a un diagnóstico de necesidades de capacitación confiable que se vaya actualizando, el cual sustente los programas, subprogramas, proyectos y puestos de trabajo necesarios para su instrumentación. Después de esto, es necesario determinar

los "escenarios ideales" para contrastarlos con las características reales de la capacitación impartida.

Una vez hechas las comparaciones, derivadas del diagnóstico de necesidades, se deben jerarquizar éstas respecto de las áreas ocupacionales, puestos y trabajadores en particular, previo acuerdo con la Comisión Mixta de Capacitación; procediendo a la definición de los contenidos de formación, capacitación, y desarrollo, acordes a las necesidades señaladas, puntualizando las opciones a seguir, ya sea ésta con recursos internos, externos o una combinación de ambos, y la determinación de los programas que se utilizarán para llevarlos a cabo, siendo estos programas institucionales, operativos generales, sectoriales, o un plan estratégico.

Los objetivos cubiertos en la presente investigación, se alcanzaron en función del conocimiento del sistema de capacitación en el I.N.E.R., a fin de poder proponer un modelo funcional para el logro de los objetivos de dicho Instituto.

Luego de hacer un análisis de la situación actual por la que atraviesa el país, se evidencia la casi imposibilidad de hacer inversiones en materia de capacitación, debido a lo apuntado en los capítulos 1° y 2° de esta tesis.

6.3. MARCO PROPOSITIVO DERIVADO DEL SEGUNDO CAPÍTULO

En relación con el capítulo dos, denominado "La Administración como referente de la Capacitación y Desarrollo de Personal," a continuación se

plantean los puntos que se estiman conveniente someter a consideración de los responsables de la capacitación y desarrollo del personal I.N.E.R. :

- Hay que tomar en cuenta la evolución del Instituto, la cual ha sido paralela a la evolución de su administración, partiendo desde la administración empírica, hasta la posible implementación de prácticas de Reingeniería, cada una de ellas teniendo enfoques muy particulares desde la perspectiva de diversas disciplinas que la desarrollaron: economía, sociología, ingeniería, entre otras.
- Las bases para configurar la administración por sistemas, actualmente superan las aportaciones hechas por los considerados "Padres de la Administración". Aún cuando en materia de capacitación, en la actualidad aún subsisten los criterios tradicionales. En consecuencia, conceptos como: "Detección y diagnóstico de necesidades de capacitación", "Formulación de programas de capacitación en función de la organización y políticas", así como el "diagnóstico y seguimiento" deben asumir los criterios de modernización.
- Los enfoques modernos de la administración aplicada a la capacitación marcan la pauta para un desarrollo integral de las organizaciones en función de sus elementos, por ello la importancia de herramientas utilizadas como la Reingeniería, Administración de la Calidad Total, Tareas de Mejora Continua, son esenciales para lograr un cambio profundo en las prácticas administrativas; orientar la formación del recurso humano, así como la forma de pensar del personal, partiendo de una nueva filosofía; de cambios en prácticas arraigadas en la dirección de las instituciones, siendo estas

modificadas con nuevos elementos de participación, liderazgo, comunicación, esfuerzo y compromiso permanente con las tareas de calidad, considerandolas como la base para generar el cambio tan esperado y que tanto se necesita en la actualidad en las Instituciones, de donde se desprende la importancia del quehacer de capacitar.

6.4 CONCEPTOS DERIVADOS DEL TERCER CAPÍTULO

En relación al capítulo tres, denominado "La Capacitación en las Instituciones" es pertinente mencionar ciertos aspectos que se consideran importantes para el conocimiento de las autoridades encargadas del manejo de los Recursos Humanos de la Institución, de los cuales destacan :

- Toda organización, invariablemente de su finalidad principal, busca una mejora continua en el desarrollo de sus actividades es por eso que la capacitación debe de orientarse en función de la calidad del personal, haciendo evidente la necesidad de contar con personal capaz y mejor preparado para realizar todas y cada una de sus actividades, con la mayor preparación y disposición, por ello la trascendencia e importancia de la formación y desarrollo de recursos humanos.
- Dentro de las organizaciones exitosas, los círculos de calidad, son tal vez la modalidad más generalizada en la modernidad, para la capacitación de grupos de personas, aunado a esto, se lleva a cabo la práctica cotidiana de resolución de problemas, análisis de los mismos, control estadístico de procesos y medición de la calidad, confiriendo además cierto grado de

autoridad y capacidad para tomar decisiones a todo el personal de acuerdo a sus funciones. Por dicha razón destaca la importancia de los principios que fundamentan las prácticas de la capacitación para la calidad total.

- Como resultado de una capacitación adecuada, se espera del personal sujeto a ella, una moral más elevada, mayor espíritu de cooperación, mejores métodos y sistemas, disminución de conflictos interpersonales, menores cargas de supervisión, entre otros beneficios. Estos aspectos deben ser señalados como metas a cumplir a través de instrumentos de planeación estratégica dentro del I.N.E.R.
- Los fundamentos para las autoridades del Instituto deben estar contextualizadas en el entendimiento de los siguientes conceptos : *La capacitación* considerada como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo; *el adiestramiento* como la adquisición de destreza en una actividad determinada, y *el desarrollo* entendido como la creación en el servidor público, de hábitos morales, sociales y de trabajo, deben inculcar : lealtad, orden y decisión.

6.5 ESTRATEGIAS Y CONCEPTOS DERIVADOS DEL CUARTO CAPÍTULO

De acuerdo con el capítulo cuatro, denominado " El Estudio de la Capacitación en un Organismo del Sector Salud ", es necesario precisar los alcances y limitaciones del estudio, así como las bases para presentar el proyecto de Capacitación en el I.N.E.R., destacan entre otros :

- La decisión de realizar el estudio de capacitación en el I.N.E.R. para poder ubicar las estrategias de capacitación y adiestramiento aplicadas actualmente, y conocer el grado de adecuación de éstas a las necesidades reales e inmediatas de sus programas y métodos de administración de personal.
- Se partió del análisis de la situación actual en relación a la administración pública, particularmente en el Sector Salud, destacando puntos a reforzar para : normar la planeación, coordinación, supervisión y evaluación de este Sector; así como fortalecer la capacidad operativa del personal a través del mejoramiento de su formación; trazar estrategias para la Institucionalización de las tareas de capacitación, en cada una de las unidades administrativas del I.N.E.R.
- El diagnóstico preliminar sobre las necesidades que más frecuentemente se observan en los diferentes niveles de organización del I.N.E.R., demuestra que las necesidades de capacitación no se expresan en programas definidos debido a factores como : arraigo; modernización constante de métodos; obsolescencia de equipo y material, así como información insuficiente para determinar la situación ideal en materia de formación de recursos humanos.
- Resultado de la investigación, y luego de haber cubierto las etapas metodológicas, es fundamental establecer un análisis en función de los siguientes factores : (a) Identificación de la problemática del Instituto; (b) Definición de problemas detectados con relación a las necesidades de capacitación; © Establecimiento de diversos tipos de acciones a realizar en

función de los instrumentos de capacitación existentes; **(d)** Determinación de las prioridades de las acciones de capacitación; **(e)** Precisar la selección de personal para integrar grupos a capacitar, así como sus áreas y niveles y **(f)** Definición estratégica de las necesidades en recursos técnicos, humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo de los programas de capacitación.

6.6 ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS DERIVADOS DEL QUINTO CAPÍTULO

Inherente al capítulo cinco, denominado "Propuesta para implantar el programa Innovado de Capacitación I.N.E.R.", y con base en los estudios desarrollados :

- **Conviene referir que después de determinar con el mayor realismo las necesidades, se debe plantear hacia dónde se va?; las metas a corto y mediano plazo; el desarrollo dirigido al mejoramiento continuo y a motivar una integración de equipos de trabajo. Todo ello para optimizar el uso y manejo de los equipos e instalaciones con que cuenta la institución, de los presupuestos y sus programas.**
- **Se debe realizar una estructuración de contenidos de la curricula de capacitación, la cual estará conformada en función de las necesidades objetivamente ordenadas por prioridad, de acuerdo a las consideradas como urgentes, ya sean estas actitudinales, técnicas, de adiestramiento práctico en el puesto, cursos de actualización y desarrollo entre otras.**

- Una vez determinados los contenidos, seleccionar los cursos que se deberán impartir, cuándo, quiénes y dónde se impartirán; contar con el equipo y material didáctico necesario, incluso a nivel tan elemental, tales como tableros, rotafolios, proyectores, mesas, sillas, pantallas, televisores y videocaseteras.

- El personal con el que debe contarse para el programa de cursos debe cumplir con ciertos requisitos : disponibilidad, conocimientos y una metodología bien estructurada, así como una formación pedagógica.

- Para establecer los contenidos del programa de capacitación, se debe hacer el análisis de los objetivos programáticos. Este análisis tiene la finalidad de determinar los conocimientos y habilidades que son necesarias para alcanzar los objetivos a lograr en función de puestos, programas, subprogramas y proyectos.

- La investigación de campo aplicada al personal del Instituto y el análisis de la información referente a los sistemas de capacitación, pudo detectar diversos aspectos, de los cuales se destacan :
 - a) La poca disposición hacia la capacitación por parte del personal y los directivos, causada por una inadecuada comunicación y falta de información por parte de las autoridades hacia el personal.

- b) No existe el material didáctico suficiente, ni personal especializado para la elaboración del mismo.
- c) La detección de necesidades de capacitación es muy difícil, debido a la escasez de guías, manuales, instructivos e información necesaria.
- d) No existe una partida presupuestal especial asignada para la elaboración de material didáctico ni programas de capacitación externos.

Las acciones específicas a realizar quedan enmarcadas a los siguientes referentes :

- 1) Proporcionar capacitación inductiva
- 2) Conscientizar al personal sobre la importancia de la capacitación en pro de una mayor productividad, y asociar esfuerzos con una verdadera evaluación del desempeño laboral y motivar la lealtad hacia la Institución.
- 3) Difusión de boletines de capacitación entre el personal del Instituto a través de un centro de capacitación, generando mecanismos de obligatoriedad para participar en los programas.
- 4) Envío de información a los responsables de la capacitación dentro del I.N.E.R. para la operación de los círculos de calidad, impulsando tareas de Reingeniería y Calidad Total.

- 5) Realizar un seguimiento, control y evaluación de los trabajadores capacitados, a fin de fiscalizar su formación y aprovechamiento dentro del trabajo.

- 6) Fortalecer la presentación de informes de avances de capacitación, a través de sistemas de evaluación por unidad administrativa, que incluya el resumen anual de actividades de capacitación por unidad administrativa, y el informe anual de capacitación del I.N.E.R en su conjunto.

De acuerdo con las necesidades detectadas se presentan cursos a impartir de las siguientes áreas : Computación, Comunicación, Relaciones Humanas, Integración de equipos de trabajo y Organización.

6.7 BASES PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DENTRO DEL INSTITUTO

PRIORIDADES	CONTINGENCIAS PROBABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades de Capacit. • Análisis de perfiles de puesto y Manuales de descripción de activ. • Implantación de un sistema de seguimiento del personal capacitado • Impartición de un programa Institucional de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disposición del personal • Insuficiente información • Insuficiente control del personal capacitado y mala planeación • Insuficiencia presupuestal

PROPUESTAS A NIVEL TÁCTICO

- Auditoría Administrativa
- Inventario de Recursos Humanos
- Detección de necesidades
- Planeación de Recursos Humanos
- Elaboración del Programa de Capacitación
- Concreción y Ejecución del Programa
- Evaluación de la capacitación impartida
- Control del personal capacitado
- Retroalimentación

CONCLUSIONES GENERALES

I. En materia de Capacitación.

1. Es evidente la falta de recursos humanos, materiales y financieros, así como la poca disposición por parte del personal directivo para la capacitación en el organismo.

2. Se frena políticamente los ascensos al personal capacitado y no se cuenta en las Instituciones con el personal especializado en materia de capacitación, debido a que no se cuenta con estudios de necesidades de capacitación debidamente articulados.
3. La carencia de guías, manuales e instructivos que ayuden a la detección de necesidades llevan al desconocimiento de la normatividad de los sistemas de enseñanza aplicados a la capacitación

II. En función de las bases de instrumentación.

1. Es necesario un involucramiento de las autoridades en las actividades de capacitación.
2. Requerimiento de mayores apoyos económicos, asignación de partidas especiales para la articulación de cursos de capacitación
3. Implementación de círculos de estudio dentro de todas las unidades del Instituto.
4. Instrumentación de Tareas de Mejora Continua.
5. Introducción a la práctica de la Administración de la Calidad Total.
6. Manejo de prácticas de Reingeniería.
7. Cursos organizados y realizados por unidad administrativa, en beneficio de la propia unidad y de otras unidades.

III. En atención a la Programación-Presupuestación.

De acuerdo a la asignación de recursos, se deben estructurar programas de capacitación que consideramos básicos y urgentes, atendiendo a las necesidades apremiantes entre el personal. Dentro de las diferentes áreas a cubrir destacan las siguientes :

Nivel Operativo :

- Programas computacionales
- Comunicación y Creatividad.
- Desarrollo Secretarial.
- Relaciones Humanas.

Nivel Profesional :

- Programas computacionales
- Comunicación Organizacional
- Integración de equipos de trabajo.
- La Organización y Supervisión del Trabajo.

IV. En cuanto al Marco Propositivo.

Debe tomarse como piedra angular dentro de las nuevas prácticas de administración del I.N.E.R., los siguientes puntos :

1. Impartir Capacitación Inductiva.
2. Conscientizar al personal operativo y directivo sobre la importancia de la capacitación.

3. Apoyar la enseñanza sistematizada.
4. Difundir los programas y cursos de capacitación entre el personal.
5. Realizar un encuentro Interinstitucional de capacitación para el intercambio de material didáctico.
6. Utilización de herramientas administrativas para la evaluación y seguimiento de la capacitación impartida.

Todas y cada una de las observaciones realizadas están hechas en función de los fenómenos observados dentro de las prácticas cotidianas del I.N.E.R., de ahí que el planteamiento de un nuevo Sistema Integral de Capacitación debe ser correctamente evaluado, tomando como base el presente estudio.

Los escenarios adversos en los que se desenvuelve la Administración Pública en el país, puede ser una limitante, pero debemos recordar que el límite en el desarrollo del ser humano está determinado por él mismo y sus propias convicciones .

!! La Administración es el camino para lograr el éxito !!

ANEXO No.1

**HALLAZGOS INICIALES OBTENIDOS
DE LA INVESTIGACIÓN
PRELIMINAR**

ANEXO NUMERO 1

HALLAZGOS INICIALES OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

I. UBICACIÓN DEL CONTEXTO:

La primera aproximación al problema se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas a servidores públicos que son responsables del quehacer de capacitación en el Sector Salud. A tal efecto, se entrevistaron directivos de Oficialía Mayor ; Mandos Medios del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias - I.N.E.R.- y del Centro de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Salubridad y Asistencia - C.A.P.Y.D.E.- S.S.A.-.

El guión de entrevista utilizado que ocupa nuestra atención en este caso ; se diseñó para obtener la información puntual derivada de las entrevistas, la cual es enunciada textualmente en diversas partes de la tesis según los apoyos argumentales que se fueron obteniendo. Como se apunta, en seguida se da cuenta del guión de entrevista utilizado. Por último, se considera información embargada el nombre de los funcionarios y autoridades consultadas por así haberlo solicitado a fin de tener transparencia en la información.

Guión metodológico para la entrevista con personal directivo de las áreas de capacitación del Sector Salud.

II. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

- 2.1. Acopiar y sistematizar la información de las respuestas de capacitación para estar en condiciones de hacer un análisis de las mismas y obtener información veraz de los aspectos que ocupan nuestra atención.
- 2.2. Establecer el marco referencial de escenarios ideales de capacitación para poder desarrollar sobre esas bases los proyectos, estrategias y programas a desarrollar dentro de la Institución.
- 2.3. Identificar los niveles tácticos en función de fortalezas y debilidades que singularizan la capacitación, a efecto de poder implantar sistemas que permitan hacer más eficientes los procesos de operación, así como poder aumentar las habilidades y conocimientos del personal dentro de la Institución .

III. ITEMS BÁSICOS MOTIVO DE ACOPIO Y SISTEMATIZACIÓN APLICADOS EN LAS ENTREVISTAS

- 3.1. ¿Qué tipo de capacitación se está impartiendo al personal del Sector Salud, y concretamente en el I.N.E.R. ?
- 3.2. ¿Cuáles son los documentos inductivos básicos para llevar a cabo la capacitación ?
- 3.3. ¿Qué clase de seguimiento se le da al personal que ha sido capacitado dentro del I.N.E.R.?
- 3.4. ¿Cuál es el porcentaje del personal que está sujeto a capacitación actualmente y qué enfoques tiene a futuro.?

- 3.5. ¿Cuál es el enfoque central de los cursos de capacitación que se imparten actualmente en el Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias ?

IV. ITEMS PARA DETECTAR EL MARCO CONCEPTUAL QUE TIENEN LOS ENTREVISTADOS ACERCA DE LA CAPACITACIÓN

- 4.1. ¿Cuál es el escenario ideal de la capacitación en el Sector Salud y en el I.N.E.R. ?
- 4.2. ¿Cuál es el apoyo otorgado por las autoridades del Sector Salud en el campo de la capacitación de personal ?
- 4.3. ¿Cómo impacta el Plan Nacional de Desarrollo al quehacer de la capacitación en el Sector Salud y al I.N.E.R.?
- 4.4. ¿Existen programas integrales de capacitación, estructurados y enfocados al logro de metas institucionales y a la planeación estratégica ?
- 4.5. ¿Se cuenta con la información de soporte necesaria, como: manuales de procedimientos, de organización, de perfiles de puestos, que sustenten el diseño y estructura de un programa de capacitación acorde a las especificaciones del puesto ?
- 4.6. ¿Se desarrollan estudios entre el personal adscrito al Instituto, para detectar carencias en sistemas y métodos de trabajo y así poder diseñar cursos acordes a las necesidades reales del personal.?
- 4.7. ¿Cómo considera usted que debe ser un escenario ideal para el desarrollo de la capacitación, que motive la autorrealización del trabajador, la eficiencia de los procesos y la elevación de la productividad y servicio ?

V. ITEMS DE ESPECIFICIDADES PARA APLICARSE A LOS ENTREVISTADOS

- 5.1. ¿ El Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias cuenta con instalaciones especializadas para la impartición de capacitación ?
- 5.2. ¿ Se cuenta con el material didáctico y de apoyo necesario para el desarrollo de los cursos de capacitación ?
- 5.3. ¿ Se tiene contemplado dentro de los programas de capacitación el aspecto referente a la educación continua ?
- 5.4. ¿ Que fallas considera usted que tiene la capacitación impartida dentro del Instituto. ?
- 5.5. ¿ Cuáles son las bases que se toman en cuenta para el diseño de los cursos de capacitación para el personal. ?
- 5.6. ¿Cuál es el método de selección de los instructores y del personal a asistir a los cursos de capacitación.?
- 5.7. ¿ Cuáles son los estímulos que se le otorgan al personal al asistir a los cursos de capacitación.?
- 5.8. ¿Cuál es el método de difusión de los cursos existentes y disponibles entre el personal del Instituto.?
- 5.9. ¿Cuál es el criterio que se tiene para la integración de los grupos a capacitar. ?
- 5.10 ¿ Existe alguna interrelación entre el desempeño de los trabajadores, la evaluación en los cursos de capacitación y la posibilidad de ascensos en el sistema escalafonario.?

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Este Cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación.

De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

No es necesario que escriba su nombre.

DATOS GENERALES

Edad: _____

Estado Civil: _____

Escolaridad: Una línea si los inició (\), una cruz si los terminó (x)

Primaria: ()

Secundaria o equivalente: ()

Preparatoria o equivalente: ()

Estudios Profesionales : ()

Otros estudios, cuáles ? : _____

INSTRUCCIONES

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

1.- ¿ Para desarrollar su trabajo al nivel máximo de sus posibilidades y en contextos de modernización del I.N.E.R. , tiene usted problemas ?

() Problemas de apoyo logístico y limitaciones presupuestales

() Limitaciones de personal y tecnología

() Obstáculos de aprovisionamiento y apoyo logístico

() Escenario Ideal

() Escenario Ideal y de excelencia operativa

2.- Indique cuáles cree usted que son las causas que originan que las actividades en el I.N.E.R. no estén modernizadas desde el punto de vista técnico-administrativo.

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

3.- ¿ Cómo se siente usted que está realizando su propio trabajo ?

0	20	40	60	80	100
Muy mal			Muy Bien		

4.- ¿ Existe alguna etapa de su trabajo que considere puede ser desempeñada por otra persona con menor experiencia o preparación ?

Si () No ()

5.- ¿ Las funciones que usted realiza no siempre van de acuerdo con su preparación y capacidad y además se experiencia está arriba del puesto que desempeña?

Siempre () Casi siempre ()
Algunas veces () Nunca ()

6.- ¿ Cómo cree usted que desempeñan el trabajo sus compañeros de área o departamento?, encierre en un círculo su respuesta.

0	20	40	60	80	100
Muy mal			Muy Bien		

7.- Si contestó usted 0, 20, 40, 60, u 80, indique algunos de los motivos por los cuales usted considere que sus compañeros no desempeñan sus labores en forma óptima.

- Falta de capacitación en aspectos de _____
- Malas relaciones interpersonales
- Mala supervisión
- Falta de materiales para el trabajo
- Otros, cuáles? _____

8.- ¿ Qué factores cree usted que podrán mejorar el desempeño de su trabajo ? (jerarquice si es necesario)

- Mayor capacitación en aspectos de : _____
- Mejor esclarecimiento de los objetivos a alcanzar
- Mejor comunicación
- Mayor apoyo en la dirección
- Menor vigilancia sobre mi trabajo
- Mayor amistad con mis compañeros de trabajo
- Mejor distribución de cargas de trabajo
- Mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto
- Mayores estímulos económicos
- Mayor reconocimiento al desempeño personal dentro de la empresa.
- Capacitación Integral en áreas médicas
- Capacitación en áreas paramédicas

9.- ¿ Con qué frecuencia se le han proporcionado cursos de capacitación ?

- Ninguna vez
- Cuando ingresé a la empresa
- Esporádicamente
- Una vez al año
- Dos veces al año
- Otros, especifique: _____

10.- La capacitación impartida por la Institución, es motivada por:

- Obligación
- Iniciativa propia
- Como elemento de mejora al personal
- Para corregir fallas e irregularidades
- Basados en estudios de necesidades
- Otros. cuáles?: _____

11.- Para la integración de los grupos que acuden a los cursos de capacitación, el número de personas que lo conformaban, estaba determinado por:

- Se realizó una selección del personal
- Todos los integrantes estaban al mismo nivel jerárquico
- No hubo una selección de participantes
- Se integró el grupo solo por cubrir el número de integrantes
- No me percaté si existía cierta uniformidad de características entre los asistentes.
- Había diferencias muy marcadas entre los participantes

12.- De acuerdo a su criterio, ¿ sobre que bases fueron diseñados los cursos de capacitación impartidos por la Institución ?

- Sobre un estudio de las necesidades de capacitación
- Con base en las irregularidades o deficiencias existentes
- Desconozco cuáles fueron los motivos de su existencia
- Fueron establecidos sin un estudio previo
- Los cursos fueron ofrecidos y se impartieron sin analizar su importancia en la organización

13.- Los cursos de capacitación que ha recibido en la empresa, tienen relación directa con las funciones que desempeña dentro de sus labores cotidianas.

- En su totalidad
- Gran parte
- Poco
- Nada

14.- ¿ Conocía usted los contenidos establecidos dentro de los cursos de capacitación que ha recibido ?

- Si
- En su mayoría
- Parte de su contenido
- No.

15.- ¿Qué fallas considera usted que tiene la capacitación en la Institución ?

- No tiene un respaldo suficiente
- Su establecimiento es arbitrario, sin haber determinado sus necesidades
- No se le da la importancia y seriedad que requiere
- No se adecua a las necesidades reales del puesto
- No se le da una continuidad a los cursos impartidos

16.- ¿ Qué beneficios ha recibido al asistir a los cursos de capacitación ?

- Ninguno
- Mejores salarios
- Incentivos económicos
- Mejoría en el desempeño de sus labores
- Posibilidades de ascenso
- Más conocimientos y habilidades
- Satisfacción Personal

17.- ¿ Qué temas le gustaría que se incluyera en los programas de capacitación y cuáles serían de utilidad a usted y a sus compañeros para el desempeño de su trabajo.

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

18.- En caso de que a usted le pidieran su opinión, los cursos de capacitación a impartir deberían relacionarse con:

- Su trabajo
- La organización
- Motivación
- Desarrollo personal
- Sobre nuevos temas en su especialidad

19.- ¿ Cuáles cree usted que son las causas por las que, en ocasiones, se demoran los trabajos. (jerarquice si es necesario)

- Falta de capacitación en el trabajo
- Falta de recursos materiales
- Falta de coordinación y planeación en el trabajo
- Carencia de información necesaria para realizar sus labores
- Falta de comunicación entre jefe y subordinados
- Falta de conocimiento en el trabajo
- Otros, cuáles?: _____

20.- En forma general, si usted tuviera que desarrollar un programa de capacitación para usted y sus compañeros de nivel jerárquico, que áreas sugeriría que se trataran ?

Muchas gracias por sus respuestas.

ANEXO No. 2
REFERENTES BIBLIOGRAFICOS
DE LA TESIS

ANEXO NUMERO 2

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DE LA TESIS.

- Jiménez Lozano, María Elena
Investigación Acción Participativa con grupos de mujeres campesinas : Manual para Capacitación y operación / Ma. Elena Jiménez Lozano. - Puebla : Colegio de Postgraduados : Centro de Enseñanza, Investigación y Capacitación para el Desarrollo Agrícola Regional : Comité Internacional de Enlace de Programas para la Alimentación, 1988. 155 p.
- Empresas Multinacionales Formación, Profesional y Desarrollo Económico. -- Ginebra : Oficina Internacional del Trabajo, 1983. Iv, 162 P.
- Curso de Planificación Regional (1974 Jn.10- Nov. 15 : México).
La Planificación en Francia / Comp. Francois Le Guay. -- México : Programa Nacional de Capacitación Tecnocómica de la Secretaría de la Presidencia, 1974. 86 P.
- Salinas, Alberto
Administración Pública : Capacitación, Planificación Administrativa y Desarrollo Nacional / Alberto Salinas -- [S.l.] : Instituto Centro-Americano de Administración Pública, [1975]
- Seminario Latinoamericano para el Diseño de Programas de Capacitación Gerencial de Empresas Públicas Industriales de América Latina y el Caribe (1985 Nov.: Buenos Aires).
Diseño de Programas de Capacitación Gerencial : Empresas Públicas Industriales de América Latina y el Caribe / Comp. Mario Berdes. -- Buenos Aires : Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo : Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública de la Organización de los Estados Americanos, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 1988. 198 P.
- La Administración y el Desarrollo de Personal Público / Sergio Alardín Azuara... [Et Al.] -- México : Presidencia de la Republica, 1980. 293 P. -- (Colección Seminarios ; 9).
- Sistemas de Formación para Administradores del Trabajo y Problemas Relativos. -- [Berlin] : Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional : Centro de Promoción en Materia de Administración Pública . Oficina Internacional del Trabajo, 1975. 73 P.
- Sanin Angel, Héctor
Manual de Administración de Proyectos de Desarrollo Local / Héctor Sanin Angel. -- Quito, Ecuador : Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, 1992.
3v. : Il. -- (Manuales de Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales).
- La Capacitación y el Desarrollo del Personal de Dirección en las Entidades Públicas Autónomas del Istmo Centroamericano. -- San José, C.R. : Instituto Centroamericano de Administración Pública, 1978. 43 P. : Il.
- Seminario de Seguimiento sobre Organización y Personal en la Administración Comunal. -- Montevideo, Ur. : Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional Organización Iberoamericana de Cooperación Intermunicipal, 1982.

- Problemas de Personal en las Administraciones Municipales (1980 : Nov. 10-15 : Montevideo, Ur.)
Seminario de Seguimiento Problemas de Personal en las Administraciones Municipales. -- Montevideo, Ur. : Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional : Organización Ibero-Americana de Cooperación Intermunicipal, 1980.
148 P.
- Implementación del Sistema de Obras por Cooperación en un Municipio. -- Guadalajara, Jal. : Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, 1983.
157 P. : II
- Educación para una Economía Competitiva : Hacia una Estrategia de Reforma / Guillermina Trejo ... [Et Al.]. -- México : Diana, 1991.
211 P. --
- Atalaya, Juan Ramón
Manual de Entrenamiento y Operación para Agregados Comerciales / Juan Ramón Atalaya, Arturo E. Taagarife ; Colab. Gerhard Drekonja y Eduardo Acosta. -- Berlín : Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional : Centro de Seminarios de Desarrollo Económico y Social, 1976.
72 P.
- Fisher, Fred
La Administración del Cambio : Guía para Ejecutivos y Capacitadores Urbanos / Fred Fisher. Quito, Ecuador : Centro de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Hábitat : Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial, 1990.
161 P. -- (Manuales del Centro de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales. Iula. Celcadel).
- Siliceo A., Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal / Alfonso Siliceo A. -- 2a. Ed. México : Limusa, 1983.
152 P.
- Tees, David W
Manual de Evaluación de Necesidades de Capacitación / David W. Tees, Nicholas You y Fred Fisher. -- Quito, Ecuador : Centro Latino-Americana de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales : Organización de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Hábitat, 1992.
141 P. -- (Manuales De Iula/Celcadel).
- Seminario sobre Educación y Adiestramiento para la Banca de Fomento Latinoamericana (1976 Mar. : Fortaleza, Brasil)
- Educación y Adiestramiento en la Banca de Fomento de América Latina. -- Berlín : Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo, 1977.
121 P.
- Laberge, E.P.
Elementos y Prácticas de Organización y Métodos / E.P. Laberge. -- San José, Costa Rica : Instituto Centroamericano de Administración Pública, 1973.
120 P. -- (Serie Metodológica de la Administración ; 813).
- Forlyce, Jack K
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos / Jack K. Forlyce, Raymond Wirt ; Vers. en español de Gilda Moreno Manzur con la colab. de José Luis Torres. -- Bogotá, México : Fondo Educativo Iberoamericano, C1976.
168 P. -- (Serie Desarrollo Organizacional)
- Desarrollo Rural y Capacitación : Una Propuesta Metodológica Alternativa. -- México : INCA : Rural : Paud : Fao, 1987.
2 V.
- Cerda Gastelum, José de la
La Administración en Desarrollo : Problemas y Avances de la Administración en México / José de la Cerda Gastelum, Francisco Nuñez de la Peña. -- 2a. Ed. -- México : Instituto

- Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1993.
424 P.
- Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal / Comp. Roberto L. Craig Y Lester R. Bittel; Tr. Manuel Aburto Jiménez. -- México: Diana, 1971.
687 P.
 - Becerra Torres, Lugardo Rafael
La Reforma Administrativa en la Quinta Etapa: Contemplando el Subprograma de Capacitación y Desarrollo de Personal / Lugardo Rafael Becerra Torres. -- México: El Autor, 1982.
146 H. : Il.
 - Hernández Sepúlveda, María De Lourdes.
La Capacitación y Desarrollo del Personal al Servicio del Estado Dentro del Marco de la Quinta Etapa de la Reforma Administrativa, 1976-1982: Realidades y Perspectivas / María de Lourdes Hernández Sepúlveda, Adrian Rubio Rangel, Gerardo Saavedra Lozano. -- México: El Autor, 1983.
143 H. : Il.
 - Miranda Osornio, Leonardo
Investigación Sobre el Funcionamiento y Operación de la Capacitación y Desarrollo del Personal Dentro de una Secretaría de Estado: Modelo Propuesto / Leonardo Miranda Osornio. -- México: El Autor, 1989.
181 H.
 - Hincapie, Martha Lucia
El Plan Municipal / Martha Lucia Hincapie y Gonzalo Hoyos. -- Quito, Ecuador: Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Sociales, 1992.
139 P. : Maps. -- (Manuales de Iula / Celcadet).
 - Golembiewsky, Robert T.
Orienting Perspectives And Micro-Level Interviews / Robert T. Golembiewsky. -- New York, N. Y. : Marcel Dekker Inc., 1979. 363 P.
 - Rodríguez Combeller, Carlos
Programas De Capacitación y Desarrollo / Carlos Rodríguez Combeller y Jesús Díaz Ibañez [Net Al]. -- México: Diana, 1987.
101 P.
 - Lecturns Sobre Desarrollo Personal y Organizacional / Editado Por J. Miguel Bernal y Billie T. Alban. -- Washington, D.C. : Nrl : Institute For Applied Behavioral Science : National Education Association, 1972.
157 P.
 - Proyecto Mujer y Desarrollo Local: Resumen y Evaluación de una Experiencia / Iula / Celcadet; Rhudo / Sa -Usaid- Quito: Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, 1995.
168 P. - (Cuadernos de Desarrollo Local; 17).
 - Cuaderno Estadístico Municipal. Toluca, Estado de Mexico, 1994 / Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. -- Aguascalientes, Ags. : INEGI : Gobierno del Edo. de México :
113 P.
 - Inversión Extranjera y Empleo en México / Secretaría Del Trabajo y Previsión Social. -- México: STPS Dirección General del Empleo, 1994.
147 P. : Il
 - Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal / Presidencia de la República. -- México : Pr : Coordinación General de Estudios Administrativos, 1982.
345 P. : Il
 - Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. Documentos Básicos / Presidencia de la República -- México : Pr : Coordinación General de Estudios Administrativos, 1978.
229 P. : Il.

- Mills, G. E.
Public Sector Manpower And Education Planning : Final Report Of The Working Group / G. E. Mills. -- Brussels : International Institute Of Administrative Sciences : International Association Of School And Institutes Of Administration, 1981.
109 P.
- Resumen de la Información recabada en Centros y Programas de Capacitación del Sector Público. --Guatemala :Instituto Nacional de Administración Pública, 1981.
217 P.
- Seminario de Capacitación para Mandos Medios y Supervisores en el Sector Público en México y Quebec (1986 Nov. 17-28 : México) [60] P.
- Ordoñez Medina, Alfonso de Jesús
Estudio sobre Formación y Capacitación para Servidores Públicos en el Sector Comunicaciones y Transportes / Alfonso de Jesús Ordoñez Medina. -- México : El Autor, 1993.
93 ff. + Anexos y Cuestionarios.
- Arcega González, Mario Jaime
Implantación de un Sistema de Capacitación en un Organismo Descentralizado del Sector Público / Mario Jaime Arcega González. -- México : El Autor, 1983.
132 H. : H.
- Campo Muñoz, Jesús Martín del
La Capacitación en el Sector Pesquero / Jesús Martín del Campo Muñoz. -- México . El Autor, 1989.
108 H.
- Herrera Cervantes, María Teresa
Diseño e Implantación de un Sistema de Capacitación en el Sector Público / María Teresa Herrera Cervantes, Rosa Elvira Silva López. -- México . El Autor, 1980.
121 H. : H.
- Miranda Perales, Samuel
Formación del Técnico de Capacitación en el Sector Público / Samuel Miranda Perales, Gerardo A. Villanueva Juárez. -- México : El Autor, 1984.
385 P.
- Sanata Ayala, Juan José
La Capacitación Integral en el Sector Público / Juan José Sanata Ayala, Gustavo Tamayo Pérez. -- México . El Autor, 1985.
114 H.
- Vázquez Jiménez, Abelardo
La Importancia de la Capacitación en el Sector Público como un medio de incrementar la productividad / Abelardo Vázquez Jiménez. -- México . El Autor, 1986.
131 H., [1] H. Pleg.
- Venegas Martínez, José Manuel
Introducción a la Gestión de Programas de Capacitación desde el enfoque Pedagógico Administrativo, Sector Control del Poder Ejecutivo Federal / José Manuel Venegas Martínez, Juan González Romero, Et. Al. -- México. Los Autores, 1981.
299 H.
- Encuesta Nacional de Empleo y Capacitación en el Sector Turismo. 2 Vols. / Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. -- México : I.N.E.G.I. : STPS, 1983.
2 V.
- Programa Nacional de Capacitación y Producción 1990-1994 Secretaría del Trabajo y Previsión Social. -- México. -- STPS, 1994.
91 P.
- Nava G. Francisco
Administración básica. De. Litusa, Santiago de Chile, Chile 1971.
- Herrera González Jaime, Principios de Administración en el Contexto Capitalista . De. Caturat, Chile. 1971

ANEXO No. 3

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

ANEXO 3

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

I N D I C E

- **INTRODUCCIÓN**
- **OBJETIVO**
- **POLÍTICAS GENERALES**
- **NORMAS GENERALES**
- **METODOLOGÍA**
- **ÍNDICE ALFABÉTICO DE CURSOS**

INTRODUCCIÓN

Las nuevas responsabilidades conferidas a la Secretaría de Salud por las Leyes Orgánicas de la Administración Pública Federal, Ley General de Salud y Sistema Nacional de Salud, hacen necesario consolidar las políticas sanitarias y vigorizar el proceso de descentralización en los distintos ámbitos de la Secretaría como son las Direcciones Generales, unidades desconcentradas por función y servicios coordinados de Salud Pública en cada una de las entidades federativas, así como en los servicios estatales de salud.

Para apoyar esta doble labor se requiere :

- Reforzar la capacidad normativa de planeación, coordinación, supervisión y evaluación de la Secretaría de Salud
- Fortalecer la capacidad operativa de los servicios de salud en las entidades federativas, y de esta manera fortalecer las tareas de capacitación a través de dos orientaciones básicas :
 - La realización de acciones de capacitación de las direcciones generales sustantivas ; y,
 - La institucionalización de las tareas de capacitación en los aspectos administrativos, de planeación y de control que se derivan del Programa de Superación Profesional y Técnica.

OBJETIVO

Dar a conocer las actividades del Centro de Capacitación y Desarrollo a fin de proporcionar la ayuda necesaria a las Direcciones Generales, Unidades Desconcentradas por función, así como en los Servicios Estatales de Salud, en el diseño , planeación, organización, promoción, coordinación, impartición y evaluación de los programas de capacitación que se requiera llevar a efecto.

POLÍTICAS GENERALES

La necesidad y la responsabilidad de ofrecer capacitación y adiestramiento a los trabajadores para el mejor desempeño de sus actividades se encuentra fundada en una amplia base jurídica que incluye, entre los principales ordenamientos, los siguientes : El artículo 123 de la Constitución Política de

los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, la Ley General de Salud, la Ley del ISSSTE, el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de Salud, las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud, el Programa de Modernización Administrativa de la Secretaría de Salud, y específicamente, el Programa de Superación Profesional y Técnica de la dependencia, por ello :

- 1) La Oficialía Mayor a través del Centro de Capacitación y Desarrollo, concretará las acciones necesarias para planear, programar, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar el proceso de capacitación de los servidores públicos de esta Secretaría, para lograr mayor productividad y la superación del personal.
- 2) Los cursos de capacitación a impartir, se realizarán dentro de la jornada laboral conforme a la ley, adecuándolos al horario más conveniente. Lo anterior es con la intención de no afectar el funcionamiento de cada área de trabajo. Cabe señalar que habrá excepciones cuando los cursos sean de actividades distintas a las habituales, pues podrán entonces ser fuera del horario de trabajo y siempre atendiendo a las necesidades institucionales.
- 3) Promover y apoyar las realizaciones de programas específicos de capacitación en las Direcciones Generales, Unidades Desconcentradas por Función, Servicios de Salud Pública en las entidades federativas, y Servicios Estatales de Salud.
- 4) Establecer relaciones de intercambio y convenios de educación superior, de apoyo técnico, de infraestructura con organismos docentes, de

formación y capacitación de recursos humanos, a fin de solicitar información sobre salud, educación, planeación, administración y becas.

- 5) Elaborar, actualizar, integrar y enriquecer de manera permanente los materiales didácticos y documentales para la operación del Centro de Capacitación y Desarrollo.

NORMAS GENERALES

1. De conformidad con el artículo 32, fracción X de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que a la letra dice :

ARTICULO 32 : A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público corresponde el despacho de los siguientes asuntos :

X. Establecer normas, lineamientos y políticas en materia de administración, remuneraciones, capacitación y desarrollo de personal, así como coordinar y vigilar la operación del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal, y dada la obligación de la Secretaría de Salud de informar presupuestalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de complementar datos específicos para el informe anual de la Secretaría de Salud, así como para tener una imagen más precisa y una mejor evaluación del gran esfuerzo de capacitación que lleva a cabo esta Secretaría, en el marco del Programa de Superación Profesional y Técnica, se requiere contar con los informes mensuales de los eventos y cursos de capacitación que se hayan llevado a cabo en las Direcciones Generales, Unidades Desconcentradas por función, Servicios de Salud Pública en las entidades federativas y Servicios Estatales de Salud.

2.- Las invitaciones para participar en los eventos que organice el Centro de Capacitación y Desarrollo, serán enviadas a los Directivos Generales, a los Delegados Administrativos y a los representantes de capacitación, para que a su vez sean transmitidos a todo el personal de su área.

Anexo a los oficios de invitación, se proporcionará el calendario de cursos que incluye :

- Nombre del curso, personal al que va dirigido, fecha, horario y lugar donde se lleve a cabo.

Para concertar las inscripciones, deberán remitir un oficio al Centro de Capacitación y Desarrollo, en el cual se incluya al personal interesado en participar.

Cabe señalar, que el trabajador puede solicitar su inscripción telefónicamente y traer su autorización al comenzar el curso.

Para asistir a los cursos es necesario contar con la autorización del jefe inmediato.

Las constancias de participación al curso, solo se otorgarán cuando los capacitados tengan como mínimo 80% de asistencia.

Cuando se requieran cursos fuera de calendario, para alguna Unidad Administrativa de esta Secretaría, se deberán solicitar con la suficiente anticipación y estará sujeta a la capacidad de respuesta del Centro de Capacitación y Desarrollo.

METODOLOGÍA

La metodología que da soporte al proceso de capacitación, se fundamenta e integra por cinco fases que son :

FASE I . Determinación de Necesidades :

En esta primera etapa se considera la población a capacitar, los planes y programas prioritarios, las actividades y funciones que desempeñan los servidores públicos, los recursos con que se cuenta, así como, los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. Para ello se tomó como base el Programa de superación Profesional y Técnica para el cual se realizaron observaciones, encuestas de opinión, foros de consulta popular en toda la República, dirigidos a diversos niveles jerárquicos de la Secretaría.

FASE II. Planeación y Elaboración de Programas :

Después de concentrar y analizar la información de la fase I, se procede a planear cuidadosamente los cursos, atendiendo a las prioridades detectadas, sin que ello pueda significar dejar de atender peticiones específicas que reciba el Centro de Capacitación.

FASE III. Ejecución de la Capacitación :

La adecuada planeación de recursos, permite que el proceso de enseñanza - aprendizaje, cumpla con el preponderante papel que le corresponde en esta etapa, ya que debe hacer converger los objetivos de capacitación, la metodología y técnicas apropiadas para el caso específico, el uso de manuales y materiales de apoyo, así como la instrucción y la evaluación. La ausencia de

alguno de los factores mencionados, da lugar a la improvisación, lo cual puede ser un obstáculo para obtener los resultados esperados.

FASE IV. Coordinación de Eventos de Capacitación :

En esta etapa se conjugan recursos humanos, financieros y materiales, los que encauzados hacia el mismo fin, deben dar como resultado, capacitación de alta calidad, la cual redundará en beneficio del personal y de la Institución.

FASE V. Evaluación de la Capacitación :

Los resultados que se obtengan de las cuatro fases anteriores, se podrán cuantificar y cualificar, en esta etapa los logros podrán determinarse en la medida en que sea observable el incremento en la productividad y en los niveles de eficiencia de los trabajadores al proporcionar los servicios de salud.

La evaluación a la capacitación será más valiosa en tanto se convierta en retroalimentación para el instructor y para el Centro de Capacitación y Desarrollo.

ÍNDICE ALFABÉTICO DE CURSOS

NIVEL OPERATIVO:

- Análisis Transaccional
- Archivo y Correspondencia
- Comunicación y Creatividad
- Desarrollo de la Personalidad
- Desarrollo Secretarial

- Mecanografía I
- Mecanografía II
- Ortografía y Redacción
- Relaciones Humanas
- Taquigrafía I
- Taquigrafía II
- Taquimecanografía

NIVEL PROFESIONAL :

- Asertividad Directiva
- Comunicación Administrativa
- Comunicación y Creatividad
- Comunicación Organizacional
- Control de Gestión
- Desarrollo de la Personalidad
- Estilo y Redacción
- Integración de Equipos de Trabajo
- Integración y Desarrollo de Instructores
- La Organización y Supervisión del Trabajo
- La Secretaría de Salud en el Presente
- Organización de Oficinas
- Relaciones Humanas
- Resistencia al Cambio
- Taller de Material Didáctico
- Trabajo y Stress

NIVEL MANDOS MEDIOS :

- Administración de Recursos Materiales
- Auditoría
- Derecho Laboral
- Dinámica de Grupos
- Formación de Especialistas en Capacitación
- Programación y Presupuestación
- Taller de Diagnóstico Laboral
- Taller de Integración de Equipos Laborales
- Teoría de la Información Periodística

NIVEL MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS :

- Administración Pública
- Desarrollo Organizacional
- Habilidades Directivas
- Liderazgo y Efectividad
- Manejo de Conflictos
- Programa de Administración:
 - Módulo I Principios Básicos de Administración
 - Módulo II Administración por Objetivos
 - Módulo III Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos

ANEXO 4

**PLANTILLA DE PERSONAL DEL
INSTITUTO NACIONAL DE
ENFERMEDADES RESPIRATORIAS**

**SECRETARIA DE SALUD
INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS**

PLANTILLA DEL PERSONAL

No. Com.	NIVEL	TOTAL DE SERVIDORES	PUESTOS	RANGO SUELDOS
1	33	1	DIRECTOR GENERAL	6,997.10
2		1	INVESTIGADOR TITULAR C	6,250.10
3		5	INVESTIGADOR TITULAR A	4,584.30
4		8	INVESTIGADOR ASOCIADO C	3,959.10
5		9	JEFE DE SERV. 8 HRS.	3,904.06
6	30	4	SUBDIRECTOR	3,825.86
7		5	JEFE DE ENFERMERAS	3,782.80
8		17	INVESTIGADOR ASOCIADO B	3,547.30
9		49	MEDICO ESPEC. C	3,529.50
10		4	JEFE DE SERV. 7 HRS.	3,416.06
11		8	INVESTIGADOR ASOCIADO A	3,142.46
12		6	MEDICO ESPEC. B	3,069.20
13		1	CIRUJANO MAXILOFACIAL	2,981.44
14		5	JEFE DE SERV. 6 HRS	2,928.06
15		18	SUBJEFE DE ENFERMERAS	2,705.36
16		43	MEDICO ESPEC. A	2,668.80
17		4	CIRUJANO DENTISTA	2,646.66
18		4	QUIMICO C 8 HRS.	2,542.40
19	29	11	JEFE DE DIVISION	2,541.30
20	31	1	SECRETARIO PARTICULAR SPS	2,531.30
21		26	COOR. PARAMED. A N A 8 HRS.	2,499.70
22		55	ENFERMERA JEFE DE SERV.	2,458.40
23		1	QUIMICO B 8 HRS.	2,376.16
24		4	AYUDANTE DE INVESTIGADOR C	2,285.06
25		6	QUIMICO A 8 HRS.	2,262.90
26		1	PSICOLOGO CLINICO 8 HRS.	2,262.90
27		2	QUIMICO C 7 HRS.	2,224.60
28		4	COOR. PARAMED. A N A 7 HRS.	2,187.24
29	28	41	JEFE DE DEPARTAMENTO	2,113.10
30		11	SUP. DE TRAB. SOCIAL. AM B	2,098.60
31		2	QUIMICO B 7 HRS.	2,079.14
32		5	QUIMICO A 7 HRS.	1,980.04
33		1	BIOLOGO A 7 HRS.	1,980.04
34		5	PSICOLOGO CLINICO 7 HRS.	1,980.04
35		25	ENF. ESPECIALISTA B 8 Y 12 HRS	1,965.36
36	27	7	PROF. EJEC. DE S. E. EN U. II.	1,952.50
37	27	10	PROFESIONISTA DICT. DE S. E.	1,925.00
38		18	SUP. DE TRAB. SOCIAL. AM A	1,908.30
39	27	13	PROFESIONISTA DE SERV. ESP.	1,903.00

SECRETARIA DE SALUD
INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS

PLANTILLA DEL PERSONAL.

<i>No. Cons.</i>	<i>NIVEL</i>	<i>TOTAL DE SERVIDORES</i>	<i>PUESTOS</i>	<i>RANGO SUELDOS</i>
40		2	ENF. ESPECIALISTA B 11 HRS.	1,842.52
41		1	LABORATORISTA B 8 HRS.	1,793.96
42		15	ENFERMERA ESPECIALISTA	1,752.80
43	27	7	SECRETARIA EJECUTIVA A	1,741.40
44	27	57	TECNICO SUPERIOR	1,741.40
45		3	ENF. ESPECIALISTA B 7 HRS.	1,719.68
46		85	ENFERMERA GRAL. B 8 Y 12 HRS.	1,699.80
47	27	17	SECRETARIA EJECUTIVA B	1,692.20
48		11	TERAPISTA ESPECIALIZADO	1,676.60
49		6	TEC. HISTOPATOLOGO 8 HRS.	1,676.60
50	27	29	TECNICO ESPECIALIZADO	1,642.96
51		1	TRABAJADORA SOCIAL AM B 8 HRS.	1,607.20
52		3	MEDICO RESIDENTE R-4	1,606.76
53		2	MEDICO RESIDENTE R-5	1,606.76
54		17	TECNICO RADIOLOGO 8 HRS.	1,597.20
55		14	INHALOTERAPEUTA	1,597.20
56		5	ENFERMERA GRAL. B 11 HRS.	1,593.56
57		6	MEDICO RESIDENTE R-3	1,570.40
58	26	29	SECRETARIA EJECUTIVA C	1,566.86
59		87	ENFERMERA GRAL. A 8 Y 12 HRS.	1,545.36
60		13	MEDICO RESIDENTE R-2	1,533.96
61	25	25	ESPECIALISTA TECNICO	1,494.46
62		9	ENFERMERA GRAL. B 7 HRS.	1,487.34
63		11	DIETISTA 8 HRS.	1,476.90
64		1	EDUCADORA 8 HRS.	1,468.70
65		6	TECNICO ELECTRODIAG.	1,467.46
66		1	CITOTECNOLOGO B 7 HRS.	1,467.46
67		7	JEFE DE REGISTROS HOSP.	1,464.36
68		6	ENF. GRAL. JORN. 11 HRS.	1,448.78
69		24	TEC. LABORATORISTA B 8 HRS.	1,436.80
70		4	TEC. LAB. BIOTERIO 8 HRS.	1,431.40
71	24	9	MANEJADOR DE FONDOS Y VAL.	1,425.40
72		5	AUX. DE ENFERMERA B 8 Y 12 HRS.	1,416.30
73	23	13	SECRETARIA C	1,406.46
74	23	8	CHOFER TRANSP. P O ESP.	1,406.46
75		21	ENFERMERA GRAL. A 7 HRS.	1,352.18
76		18	AUX. DE LAB. Y/O BIOT. B 8 HRS.	1,351.76
77		10	TECNICO LABORATORISTA A 8 HRS.	1,342.36
78	22	4	TECNICO MEDIO	1,341.56

SECRETARIA DE SALUD
INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS

PLANTILLA DEL PERSONAL

No. Cons.	NIVEL	TOTAL DE SERVIDORES	PUESTOS	RANGO SUELDOS
79		4	AYUDANTE AUTOPSIAS 8 HRS.	1,337.46
80		2	TEC. ESTADISTICA AM 7 HRS.	1,314.74
81		2	TRABAJADORA SOCIAL. AM 7 HRS.	1,292.30
82		13	AUX. LAB. Y/O BIOT. A 8 HRS.	1,287.36
83	21	1	JEFE DE CALDERAS	1,279.60
84		5	TEC. LABORATORISTA B 7 HRS.	1,257.20
85		6	ENF. GRAL. JORN. 10 HRS.	1,255.60
86		1	AUX. DE ENFERMERA B 7 HRS.	1,239.26
87	20	13	SECRETARIA DE APOYO	1,220.50
88		5	AUX. ESTAD. Y A C 8 HRS.	1,188.90
89		3	AUX. DE LAB. Y/O BIOT. B 7 HRS.	1,182.78
90	19	31	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	1,177.16
91	19	3	AGENTE INFORMACION	1,177.16
92	19	16	OFICIAL SERVS. Y MANTTO.	1,177.16
93	19	2	FOGONERO	1,177.16
94		7	COCINERO EN HOSPITAL. 8 HRS.	1,161.00
95		27	CAMILLEIRO 8 Y 12 HRS.	1,105.96
96		2	CAMILLEIRO JORN. 11 HRS.	1,036.84
97		156	AFANADOR 8 Y 12 HRS.	1,021.40
98		69	AUX. DE COCINA EN HOSP. 8 HRS	1,009.10
99		2	CAMILLEIRO 7 HRS.	967.62
100		1	AFANADOR JORN. 11 HRS	957.56
101		22	AFANADOR 7 HRS.	893.74
102		5	AUX. DE COCINA EN HOSP. 7 HRS	882.96
103		3	AFANADOR JORN. 10 HRS.	829.90
TOTAL DEL PERSONAL:		1434		

ÍNDICE ANALÍTICO DE CONTENIDOS

INDICE ANALITICO DE CONTENIDOS

PAGINAS

A

Acciones de Cap coordinación de...	180
Adecuación de Grupos	177
Adiestramiento	31
Administración , definición de...	88
Administración , definición de ..	04
Administración Científica	44
Administración Clásica	44
Administración Creativa	53
Administración de la Calidad Total	140
Administración de la Calidad Total	54-55
Administración de la Calidad Total Filosofía da...	77-78
Administración de la Calidad Total, concepto	58
Administración de la Calidad, antecedentes	59
Administración de la Salud	114
Alcances y Limitaciones del Estudio	117-122
Análisis comparativo de resultados	15-16

C

Calendario de actividades	27-28
Calidad , esquema da transición a la	76-77
Calidad, temas referentes a	75
Cap. niveles del Proc. gra. de...	98
Cap. para el perfeccionamiento directivo	98
Capacitación	30-31
Capacitación , Ejecución de la...	180
Capacitación , evaluación da la...	181
Capacitación , métodos y técnicas de...	100-102
Capacitación , Programas Institucionales de...	20
Capacitación , Programas Operativos anuales...	20
Capacitación , Programas sectoriales da...	19
Capacitación , tipos de ...	97-99
Capacitación Administrativa	98
Capacitación antecedentes históricos	37-38
Capacitación aspectos centrales en la A.P.	117
Capacitación en el puesto	97
Capacitación on las Instituciones importancia de...	72-73
Capacitación externa	19
Capacitación interna	18
Capacitación para el desarrollo	97
Capacitación para la inducción	97
Capacitación sectorial	19
Capacitación Sustantiva	98
Capacitación y Adiestramiento concepto de...	79-80
Capacitación y Adiestramiento definiciones de...	78-80
Capacitación y Adiestramiento, diferencia entre	82-85
Capacitación y desarrollo	74-75
Capacitación y desarrollo de pers. , evolucion...	38
Capacitación , beneficios de la...	87-88
Capacitación , características de la situación real	14-15
Capacitación , escenarios ideales	13-14
Capacitación , factores limitantes...	8
Capacitación , objetivos de la...	86
Capacitación , Plan estratégico	20
Capacitación , planeación de un programa de...	90-94
Capacitación , princip. admvos. aplicados a la...	88-90
Capacitación , propuestas generadas	184-185
Círculos de Calidad	73-74
Comisión Mixta de Capacitación	17

C

Comportamiento de Grupo	141
Comportamiento Individual	141
Conclusiones del Estudio	181-183
Conducta	32
Constitución Política de los E.U.M.	102-108
Contenidos, determinación de ..	165-168
Control de Calidad	59
Comentes administrativas	41-43
Curso de Cap , objetivos y finalidades	142-143

D

Desarrollo	31
Desempeño laboral	30
Diagnóstico de e necesidades acotado por etapas	12-13
Diagnóstico de necesidades beneficios da...	125
Diagnóstico de necesidades instrumentos	14-15
Diagnóstico de Necesidades, definición	123
Diagnóstico Preliminar de Necesidades	129-132
Diagnóstico preliminar, referentes derivados...	25-28

E

Educación	31
Educación continúa	30
Educación para adultos	99
Enseñanza Abierta	99
Entrenamiento	30
Entrenamiento y Desarrollo definiciones de...	78-81
Escenarios de la investigación	7
Escuela Estructuralista, características ..	48-49
Estrategia Institucional	140-141
Evaluación del Desempeño	77
Evolución del trabajo	39

F

Formación	30
Fundamento Legal	102-109

H

Hipótesis	20-21
Hipótesis, bases para la elaboración de...	26
Humano Relacionismo, características...	47

I

Instalaciones y equipo, requerimientos de...	176
Instructores internos y externos	177
Instrumentación	28-27
Instrumentos de Investigación (anexo 1)	114-115
Instrumentos para hallazgos iniciales	7

L

Ley Orgánica de la Administración Pública	117
Limitaciones del Estudio	121-122

ÍNDICE ANALÍTICO DE CONTENIDOS

PAGINAS

... Semántico	29-33
... Curriculares	166-169
... continua	31
... de Capacitación	141
... de Capacitación, selección del	93-94
... de Investigación	23-24
... ración	29
... de Cap. priorización	169-170
... Encubiertas	124
... esp. determinación de...	122-128
... Manifestas	124
... de la Investigación	22-23
... del Prog. I.N.E.R., Moder. y dimensionam.	139-140
... zación Orientada a la participación	73-74
... de la Administración	44
... del administrador	45
... Nacional de Desarrollo, retos...	7-8
... pio de Integración	52
... pios administrativos	46
... pios de la Calidad Total, Deming	59-60
... Principios de la Calidad Total, Juran	61
... Prioridades de Formación de Personal	91
... Proc. de Profesionalización, bases para la Instrum.	183-184
... Procedimientos y Técnicas del Estudio	132-134
... Proceso Administrativo y el enfoque sist. de la cap.	66-67
... Proceso Administrativo, escuela del...	44-45
... Proceso Administrativo, fasea del	68-69
... Proceso de Capacitación, etapas de...	123
... Proceso de enseñanza - aprendizaje	32
... Proceso de enseñanza - aprendizaje	115
... Proceso de Enseñanza - Aprendizaje	88
... Procesos de operación, diseño de...	55-58
... Producción de material didáctico	98
... Prog. de Cap. y Des. I.N.E.R., Ejecución de...	178-179
... Prog. Institucional de cap. y des. elaboración de...	189-171
... Programa de Capacitación, elementos	91-92
... Programa de Modernización de la Admón. Pub.	113-114
... Programa de Modernización técnico- admvo.	10
... Programa de Superación Profesional y Técnica	11
... Programa I.N.E.R., pasos previos	168-169
... Programa Nacional de Capacitación y Productividad	8
... Programa Nacional de Capacitación... objetivos	9

R

Recursos Humanos, Desarrollo y Administración de...	94-95
Referentes bibliográficos (anexo No. 2)	23
Reingeniería	139-140
Reingeniería	55-58
Reingeniería, que es la ...	55

R

Reingeniería, las tres "R" de la ...	58
Resolución de problemas	73-74
Resumen Conc. para la moder. de un prog. de cap.	134-136
Revolución Industrial	39-40

S

Secretaría de Salud, funciones normativas...	12
Sector Público, modernización...	7-8
Sector Salud retrospectivo	118-119
Sistema Nacional de Salud	10-11
Sistemas de Remuneración	77-78
Subprogramas, conten. curric., base metodológica	185-188

T

Tareas de mejora continua	53
Teoría X	51
Teoría Y	52
Teorías de la Administración, su impacto en la cap.	44
Toma de Decisiones	95
Tronco de Calidad y mejora apoyado por cap. y des.	167-168
Tronco de Des. y complementación profesional	168
Tronco de Entrenamiento	168
Tronco de Inducción	167
Troncos y subprog., estructuración de contenidos	166-167
Troncos y Subprog., planeación y elaboración	179-180
Troncos y subprogramas	164

U

Uso de la Autoridad	53
---------------------	----