

16
2ej.



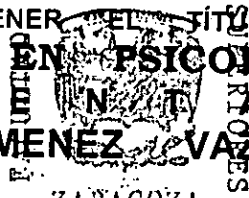
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA

“DETECCION DE NECESIDADES
ENCUBIERTAS DE CAPACITACION
EN LA UNIDAD DE MEDICINA
FAMILIAR No 14 DE IMSS”.

T E S I S

DE ESTUDIOS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
JOSEFINA JIMENEZ VAZQUEZ

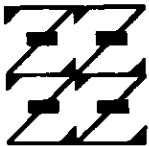


ZARAGOZA

SECRETARIA

TÉCNICA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. IGNACIO SANDOVAL OCAÑA



LO HUMANO
EJE
DE NUESTRA REFLEXION

México, D.F.

AGOSTO DE 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

264049



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres:
Juana y Donaciano.

A mis hermanos:
Guadalupe, Martina, Donaciano,
Hortencia, Ignacio, Miguel, Antonio,
Juan, Luz.

A los pequeñitos:
Cynthia, Iván y Luis Daniel.

A mis sinodales por su valiosa aportación :

Lic. Miriam Silva.

Mtra. Alba García.

Mtra. Ma. Esther Almanza.

Lic. Edgar Pérez.

A mi asesor:

Lic. Jorge Sandoval.

A mis amigos y
amigas.

ÍNDICE

	PAGINA
INTRODUCCIÓN	I
 CAPITULO I.	
Enfoque Teórico de la Capacitación y el Adiestramiento	9
1. Definiciones.....	9
2. Capacitación, Adiestramiento y la Educación de Adultos.....	16
3. El Adiestramiento y el aprendizaje.....	19
 CAPITULO II.	
El Proceso Integral de la Capacitación	29
1. La Teoría de los sistemas y la Capacitación.....	29
2. Proceso Administrativo.....	32
3. El Sistema Integral de Capacitación.....	34
4. Disposiciones Legales Referentes a la Capacitación y Adiestramiento.....	39
5. Comentarios Respecto a la Capacitación.....	43
 CAPITULO III	
Detección de Necesidades de Capacitación	49
1. Conceptos: Necesidades y DNC.....	49
2. Tipos de Necesidades de Capacitación.....	54
3. Métodos de Detección.....	56
4. Metodología de la STPS.....	64

CAPITULO IV

Detección de Necesidades Encubiertas de Capacitación:

Aplicación en la U.M.F. 14.....	70
1. Planteamiento del Problema.....	70
2. Objetivos.....	70
3. Hipótesis.....	70
4. Tipo de Investigación.....	72
5. Método.....	72
6. Diseño.....	74
7. Elaboración del Instrumento.....	74
8. Análisis Estadístico.....	75
9. Resultados.....	76
10. Prueba Estadística.....	90
11. Análisis Comparativo.....	96
DISCUSIÓN.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXO.....	121

INTRODUCCIÓN

La Psicología, en relación a sus conocimientos y sus aplicaciones, se ha extendido hacia diversas áreas, lo que le permitió que el ámbito de acción del profesional de esta ciencia se acrecentara.

Uno de los escenarios en donde se ha empleado al psicólogo ha sido en la industria, empresas u organizaciones en donde presta una valiosa ayuda tanto a los directivos como a los trabajadores de los puestos menores. Entre las actividades que desempeña según Blum y Naylor, (1977), son:

Selección de personal.

Ingeniería humana.

Administración.

Relaciones laborales.

Desarrollo de personal.

Estudios sobre productividad.

Accidentes y seguridad.

Estas ocupaciones son las más comunes, siendo el desarrollo de personal la aplicación que compete a esta investigación. Esta actividad ha sido llamada también entrenamiento de personal o capacitación y adiestramiento de personal.

A primera vista parecen ser que los conceptos son similares o que expresan la misma función; quizá lo segundo sea cierto, pero lo primero no puede ser así, el entrenamiento es un proceso educativo que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño del trabajador.

La capacitación tiene como fin la formación y preparación de las personas, la cual está orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes al personal de todos los niveles hacia el desempeño mejor de su trabajo.

El adiestramiento es el proceso por el cual se modifican destrezas y habilidades de los hombres para hacerlos más aptos en el puesto.

Entre estos tres conceptos existe una gran diferencia, la cual es resumida por Arias Galicia (1989), Rodríguez y Ramírez (1991) y Pinto (1992): la capacitación y el adiestramiento forman parte de el entrenamiento, y éste forma parte de la educación.

A diferencia del adiestramiento, que tiene un enfoque operativo para que el empleado realice bien las tareas que le son encomendadas, la capacitación tiene un sentido profundamente estratégico en la organización ya que por medio de ella sus miembros pueden desarrollar habilidades adicionales, implantar actitudes, hábitos de calidad y de productividad y adquirir nuevos conocimientos. Es por ello que la capacitación es sumamente importante tanto para los empleados como para la empresa.

El interés que se muestra por la capacitación y el adiestramiento, se puede resumir en tres factores:

1. El incremento de la productividad
2. El mejoramiento de las habilidades del trabajador, lo que traería consigo un mejoramiento de la calidad de vida del individuo.
3. Las disposiciones legales.

El incremento de la productividad es quizá una de las razones más fuertes para considerar a la capacitación como parte importante de una empresa. El desarrollo de las habilidades, el mejoramiento de actitudes y el proporcionar conocimientos, podría verse también como el medio para incrementar la eficiencia de la empresa, pero también es comprensible considerar como la preocupación del empresario hacia el trabajador, el desarrollar sus aptitudes, que repercutan en posible mejoramiento de calidad de vida o como mínimo, satisfacción persona.

Las disposiciones legales también se revisarán en el capítulo dos; éstas disposiciones han logrado de alguna manera concientizar a los directivos de tener presente a la capacitación, y tratar de encontrar procedimientos que les permitan cumplir oportunamente. desgraciadamente la consecuencia de esto es la programación de cursos o la

ejecución de planes alejados de las necesidades de los trabajadores, muchos de los cuales no contemplan los lineamientos propuestos en la Ley Federal del Trabajo.

A lo anterior pueden agregarse varias razones más del por qué es necesaria la capacitación (Werther, 1995) :

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa u organización.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Fomenta la autenticidad de la apertura y la confianza.
- Promueve la comunicación a toda la organización.
- En los individuos, desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

Ahora bien, se han indicado algunos de los muchos beneficios que trae consigo el tener en cuenta a la capacitación, pues satisface necesidades presentes de la empresa y de los trabajadores, con base a conocimientos y aptitudes, y por el otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

La capacitación y el adiestramiento forman parte de un proceso, el cual comprende fases que son secuenciales, metodológicas y con características particulares. A este sistema los autores como Pinto (1992), la Secretaría del Trabajo y Prevención Social* (1996), Salinas, Neri y Pérez (1981), le llaman el proceso integral de la capacitación.

El proceso de capacitación integra las fases de planeación, organización, integración, dirección y control, lo que serían para la STPS (1996), la fase del análisis situacional, detección de necesidades, la programación de la capacitación, la ejecución de las acciones y la evaluación y seguimiento del procedimiento.

Dada la diversidad de métodos existentes para la identificación de necesidades, algunos de los cuales han sido trasladados a la problemática de una empresa de nuestro país, la STPS (1996) quien funge como el organismo coordinador de las acciones en materia del proceso de capacitación y adiestramiento, ha tenido que desarrollar en un marco formal una metodología que sea utilizada para todas las empresas pues permite

* En lo subsecuente se abreviará con las siglas STPS.

detectar las necesidades en una forma fácil. El DNC[†] se considera la parte medular del proceso, la información que brinde es indispensable para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas correspondientes

En esta metodología, la función principal es ofrecer respuestas a las siguientes cuestiones:

- quién o quienes necesitan capacitación.
- en qué la necesitan.
- con qué prioridad.

Es por ello que, dado en su aspecto importante para la capacitación, el DNC permite principalmente :

- La estructuración y desarrollo de planes y programas.
- El establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso capacitador.

De la misma forma en que se han señalado los beneficios, la justificación del por qué el realizar una investigación sobre esta temática estriba en una primera instancia, en presentar un marco desde donde exponer a la capacitación y al adiestramiento, e incluir aspectos del aprendizaje para tener una mejor comprensión del tema, aunque se reconoce que existen algunas limitaciones de la exposición sobre el amplio tema del aprendizaje, ya que se ha limitado a expresar lo que los autores de Capacitación señalan sobre el tema.

En un segundo término, indicar lo que al respecto de la organización se refiere, es decir, la perspectiva administrativa de la teoría de los sistemas. En ella se maneja la aplicación del proceso de capacitación dentro de una organización. El desconocimiento de esto por parte del psicólogo amerita una exposición de los elementos que conforman aquello que se llama sistema integral de la capacitación, todo con el fin de subsanar aquella parte formativa de la cual carece el profesional de la Psicología.

Otra de las razones por las cuales se procedió a realizar un DNC, se debe a que éste es el proceso medular de la capacitación; si se detectan en forma oportuna las necesidades es posible desarrollar un programa que subsane las limitaciones tanto del trabajador como de la empresa y que cumpla con la finalidad de la capacitación.

[†] Detección de Necesidades de Capacitación.

Por último y quizá sea la más importante de todas las justificaciones descritas, es aplicar todos esos conocimientos que me fueron instruidos durante la carrera. La manera en que lograron introyectar la idea de realizar una investigación con todos sus pros y contras fue decisiva para llevar a cabo este trabajo.

La relevancia social que tiene un estudio de esta naturaleza estriba en presentar evidencia sobre la situación que prevalece en los trabajadores, además de conocer el entorno de una organización que pretende una mejor calidad de vida para el empleado, así como en algo más concreto la situación de la capacitación en una institución importante.

En 1997, la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI) (Martínez, 1997), aseguró que en un análisis realizado por esta asociación, la capacitación y la educación se encuentran en un importante rezago, pues un mínimo porcentaje de las empresas realiza programas para elevar la productividad y mejorar la capacitación.

Lo anterior conlleva a reflexionar sobre la situación laboral y la importancia que tiene el estudio para colaborar con datos que indiquen lo que sucede en el entorno laboral, que cada día parece más difícil de acceder a investigar.

Por ello, la reunión de los capítulos abarcan las inquietudes expuestas, por lo cual se procede a realizar un esbozo del contenido de cada uno de ellos.

En el capítulo I se indica la definición de los conceptos tales como capacitación, adiestramiento, entrenamiento, educación, aptitud, habilidad. Se revisa también la parte medular de la aplicación de la capacitación y las cuestiones sobre el aprendizaje.

En el capítulo II se indica el proceso de la capacitación, es decir lo concerniente al aspecto administrativo. Se expone la teoría de los sistemas, las disposiciones legales en materia de capacitación y la forma en como es concebida ésta de manera que incremente la eficiencia de la empresa.

En el capítulo III se describen las definiciones sobre necesidad y DNC. Además se describen algunos métodos de detección, para finalmente señalar cada una de las fases del método propuesto por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1996).

La parte correspondiente a la aplicación del DNC, en la Unidad de Medicina Familiar No. 14, se encuentra descrita en el capítulo IV. Las áreas investigadas fueron Asistentes Médicas, Control de Prestaciones, Intendencia y Enfermería de la Unidad señalada.

En el capítulo de la discusión se señala la conclusión de los resultados encontrados; la exposición de las carencias y/o limitantes halladas en este estudio, y se reportan en este mismo capítulo las propuestas para un estudio posterior.

CAPITULO I.

ENFOQUE TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO

1. DEFINICIONES

Uno de los problemas que se ha encontrado, en relación a la capacitación ha sido unificar criterios para establecer un concepto que sea de alguna forma lo más completo posible, el cual a su vez se diferencie de otros conceptos que comúnmente son asociados con ese término como lo es principalmente el adiestramiento.

Este problema aún no se ha resuelto, pues para lograrlo es necesario un análisis de la terminología e implica una gran dificultad, ya que se pueden aplicar otros términos como entrenamiento, habilitación, conocimientos, perfeccionamiento profesional, aptitudes, destrezas, etc., lo que necesariamente complica las cosas. Por ejemplo aptitud es señalada por Fernández (1973), como la capacidad para hacer algo. Torres (1988) indica que es una disposición innata que permite desarrollar convenientemente tareas o trabajos. Para Arias (1989), son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Las aptitudes son innatas, según Fernández (1973) y fundamentalmente hereditarias, pero se desarrollan con el entrenamiento hasta la adolescencia y comienzan a perder intensidad a partir de los 30 a 35 años. La intensidad con que las personas poseen una aptitud depende fundamentalmente de la herencia pero también del medio que es el que permite un mayor o menor desarrollo de las mismas. Atendiendo a la relación existente entre las diversas funciones del hombre y las aptitudes, podemos clasificar éstas en: aptitudes mentales o intelectuales; sensoriales; motoras o motrices.

Continuando con el autor, señala que en el trabajo, se requiere de diversas aptitudes y de varias clases. De que cada trabajador posea las aptitudes adecuadas para el trabajo a realizar dependerá no sólo su posterior rendimiento sino también su mayor facilidad y

satisfacción en el trabajo. Hay que tener en cuenta que todo trabajo requiere unas aptitudes básicas y un entrenamiento del trabajador, lo cual puede expresarse en la siguiente fórmula:

Capacidad de rendimiento = Aptitudes + Entrenamiento o aprendizaje

Aquí hay que tener en cuenta, no sólo las aptitudes del trabajador, también su capacidad de aprender.

Habilidad, según la UCECA* (1979), es la destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

Hurlock (1982) indica que son coordinaciones finas en las que representan un papel principal los músculos, son generalmente aprendidas.

Las habilidades llegan a ser las áreas objetivo del entrenamiento y éste refuerza tres clases de habilidades, según Muchinsky (1993) :

Motoras: que hacen referencia a la manipulación del ambiente físico según ciertos movimientos de factores mentales o actitudinales.

Cognitivas: Relacionadas con la adquisición de factores mentales o actitudinales.

Interpersonales: que tienden a reforzar las interacciones con otras personas. Aunque las tres habilidades son objetos de la formación de personal, su importancia relativa depende de la naturaleza del trabajo .

En relación a la destreza, para Torres (1988), es la facilidad y precisión en la ejecución de determinadas tareas o actividades. En cambio para Warren (en Mendoza, 1982), es la facilidad y precisión en la ejecución de los actos.

Lo anterior hace reflexionar que los términos señalados no son sinónimos, sino al contrario, parece que uno se contraponen al otro, de tal manera que se hacen indispensables para el perfeccionamiento de una tarea.

Algunos autores (Mendoza, 1982; Rodríguez y Ramírez, 1991), coinciden en que con los términos capacitación y adiestramiento existe una gran confusión en cuanto al significado preciso que debe dársele a ambos, y esta apreciación la tiene Hernández Pulido (1978) (en Mendoza, 1982) cuando considera: "...Desde el punto de vista de la terminología persiste una gran confusión; la extensión misma de los términos más frecuentes empleados no se ha delimitado perfectamente. La carencia de obras que estudien

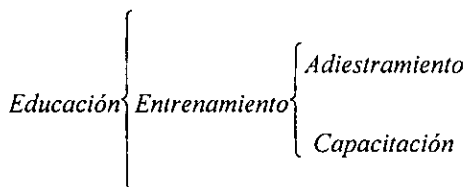
* Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

el problema de la formación ha contribuido a estas imprecisiones , y podemos afirmar que todo queda por hacerse”

La confusión puede continuar cuando se agregan otros términos más complejos que les son inherentes, tales conceptos serían en la educación , específicamente la de los adultos (andragogía), aprendizaje, desarrollo, y entrenamiento.

González de la Rosa (1982), menciona que de acuerdo al análisis que realizó, los vocablos capacitación y adiestramiento se usan como sinónimos.

Ante tal situación se considerara lo dicho por Arias (1989), Rodríguez y Ramírez (1991) y Pinto (1992), al considerar a la educación como la categoría, de la cual se desprende el entrenamiento, el cual significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; también se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación. El entrenamiento forma parte de la educación, del cual surge la capacitación y el adiestramiento como dos conceptos totalmente diferentes.



Tena (1979) considera que la diferencia entre la capacitación y el adiestramiento, es que éste término adiestramiento, debe ser utilizado en la medida en que se hace más apto al trabajador en el desempeño de su actividad, y capacitación cuando se trate de darle esa aptitud en una labor diferente a la que normalmente desarrolla.

Por otra parte Ayala e Iniesta (1992) conciben que el adiestramiento y la capacitación han sido definidos de diversas formas las cuales se pueden dividir en dos clases:

- 1) El adiestramiento, el cual ha sido entendido como desarrollo de habilidades psicomotoras y la capacitación como desarrollo de habilidades intelectuales.
- 2) El adiestramiento se realiza para que el trabajador alcance objetivos de su puesto actual de trabajo y la capacitación para desempeñar un puesto diferente al presente.

Las definiciones encontradas acerca del concepto **capacitación**, efectuadas por los diversos autores, van desde algo relativamente simple a algo mucho más explicativo y complejo, algunas de ellas son las siguientes:

Arias (1989) lo define como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

El IMSS (1982), lo define como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica y personal. Por su parte, Craig y Bittel (1971) se refieren a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas.

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se impone a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante (Guzmán, 1966).

Para Marroquín (1978) La capacitación es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados, para resolver problemas referentes a su ocupación

Lifschitz (1997), menciona que capacitar es habilitar, hacer a alguien apto; hacerlo capaz, proveerlo de condiciones personales tales que le sirvan para el trabajo o misión que se le ha destinado.

A manera de conclusión, la *capacitación* se considerará como un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas, el cual está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo futuro en la empresa. Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollarle habilidades y modificar actitudes al personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (Rodríguez y Ramírez 1991).

En relación al adiestramiento, las definiciones encontradas se refieren a:
El adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, incrementar los conocimientos y habilidades de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva, (Rodríguez y Ramírez, 1991).

Adiestramiento: es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidad de los hombres para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio (su desarrollo de capacidades del hacer).

Con referencia al desarrollo, éste ha sido definido de la siguiente manera:

Desarrollo: Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad. Trata de perfeccionar al hombre como ser humano, sus facultades, actitudes y rasgos personales, su orgullo y sus habilidades, el carácter, sus hábitos, el cultivo de la inteligencia, y la capacidad para dirigirse y dirigir, que en general le permitan vivir armónicamente.

Algunos autores (Mendoza, 1982; Arias, 1989) consideran que en las organizaciones, el desarrollo del personal solamente ha sido aplicado a los ejecutivos y directivos de las empresas.

En cuanto a las distinciones que se presentan entre éstos dos conceptos (capacitación y adiestramiento), González de la Rosa (1982), indica que quienes han tratado de identificar la diferencia entre ambos términos, han señalado que se distinguen en:

- *De acuerdo al destino de aplicación;* pues si se refiere al puesto de trabajo es adiestramiento y si es al desempeño de funciones es capacitación.
- *De acuerdo a la cobertura de aplicación;* pues la capacitación se considera como un proceso de enseñanza -aprendizaje que debe aplicarse a un área de trabajo y la que se dé para realzar las responsabilidades de el puesto es adiestramiento.
- *De acuerdo a objetivos promocionales;* se clasifica como adiestramiento al que sirve para el puesto actual de trabajo y la capacitación la que sirve para un puesto diferente al del propio actual.
- Existe la tendencia a distinguir a los conceptos de acuerdo *al contenido del mismo proceso de enseñanza-aprendizaje y al objetivo del mismo proceso.*

La UCECA plantea :

Capacitación: Es la acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

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

En México, se habla indistintamente de los capacitación y adiestramiento, entrenamiento, educación laboral, desarrollo, formación profesional, etc. y aunque este mosaico de semántica no precise en un momento las diferentes cuestiones teóricas, se puede establecer la escisiones entre una y otra. Hoy se considera que la capacitación se orienta más a un proceso de formación profesional y al adiestramiento a la acción operativa funcional para realizar tareas contenidas en un puesto de trabajo.

- *De acuerdo a la organización,* puede derivarse que algunos identifiquen adiestramiento como la actividad esporádica o eventual, sin técnica ni personal especializado y sin los

recursos adecuados, y capacitación como algo más sistemático, considerando métodos y procedimientos científicos técnicos para su ejecución.

Por todo lo anterior, las distinciones entre ambos conceptos, puede resumirse en el siguiente cuadro:

	Capacitación	Adiestramiento
Aplicación a puestos	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de funciones - Desempeño en un área - Desempeño en un puesto diferente 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño del puesto actual. - Desempeño de un puesto - Desempeño en el propio puesto.
Contenido y objetivo del contenido.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer apto - Dar conocimientos y actitudes - Da potencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer hábil - Da habilidades y destrezas - Da eficiencia
Organización y administración	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad esporádica continuada - Técnicas y métodos científicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad esporádica eventual - Sin técnicas, ni personal especializado, sin recursos apropiados

Cuadro No. 1. Muestra las diferencias encontradas entre capacitación y adiestramiento según el análisis realizado por González de la Rosa. (Tomado de: González de la Rosa, 1982).

El adiestramiento persigue objetivos más inmediatos y concretos en cuanto a la aplicación al trabajo, en cambio el objetivo de la capacitación es más de formación que de habilitación. Sus resultados son de alcance menos inmediato aunque no necesariamente, ya que desarrolla la capacidad presente del ser humano.

Calderón (1982) ha dividido la capacitación en tres grandes campos: para el trabajo, en el trabajo y desarrollo; para ello realiza un esquema donde se permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

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

2. CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

- a) Adiestramiento.
- b) Capacitación específica y humana

3. DESARROLLO

- a) Educación formal para adultos.
- b) Integración de la personalidad.
- c) Actividades recreativas y culturales

1. Capacitación para el trabajo.

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido removido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

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

b) *Inducción.* Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. Arias (1989) menciona que la inducción consta de tres fases:

- a) información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia del personal o de relaciones industriales;
- b) información proporcionada por el supervisor y
- c) entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

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

2. Capacitación en el trabajo.

La conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la Institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

Para instituciones de Salud, Velázquez (1996), considera la capacitación para el trabajo, la vía idónea para mejorar la calidad de los servicios.

3. Desarrollo.

Es la expresión de acciones totales para allegarse mejores y más adaptados empleados. Tratará de perfeccionar no sólo habilidad, sino también al hombre como

humano, sus facultades, actitudes y rasgos personales que en general le permitan vivir en sociedad armónicamente (Marroquín, 1978).

Implica la formación integral del individuo y de las acciones que pueden llevar la organización para contribuir a esta formación. Según Calderón (1982), es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación tal se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, ésta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

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

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

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

2. CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y LA EDUCACIÓN DE ADULTOS.

Una de las razones principales del interés continuo que se demostrará en el campo de la capacitación y el adiestramiento por los principios de aprendizaje, es el hecho de que la teoría del aprendizaje es prácticamente el único fundamento teórico que tiene. De hecho, los programas de capacitación y adiestramiento deben o deberían diseñarse aprovechando al máximo los principios y condiciones de aprendizaje.

Algunos autores como Rodríguez y Ramírez (1991), consideran que las teorías o principios del aprendizaje están relacionados a los términos de capacitación y adiestramiento, pues consideran que el uso actual da a ambos conceptos dos limitaciones que las distinguen de la enseñanza escolar:

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

La educación ha sido definida como un conjunto de medios apropiados para asegurar el desarrollo físico, afectivo e intelectual del ser humano, entre el nacimiento y el acceso a la madurez. La educación tiende más a despertar que a crear; es un aprendizaje de la experiencia conjunta de la disciplina, la solidaridad y la espontaneidad (Torres, 1988).

Arias (1989), la define como la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanitarios, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.

La educación es un concepto abstracto que para su estudio, se divide en dos formas: la educación formal y la no formal. La primera se refiere a todo proceso de actividad educativa que se realiza dentro de los cánones académicos y administrativos establecidos para la enseñanza que se imparte dentro del sistema escolar formal. La segunda se refiere a cualquier actividad educativa que se realiza fuera de los cánones académicos y administrativos. La educación no formal propiamente dicha es desescolarizada, asistématica y comprende solamente aquellas experiencias vitales cuyo contenido principal es la socialización en todas sus formas (Torres, 1988).

Las funciones que se le han asignado a la educación no formal pueden reducirse a tres:

- a) Compensar a los grupos de población que no han tenido acceso a los beneficios del sistema escolar, con una instrucción equivalente a la que puede obtenerse por medio de las escuelas.
- b) Compensar las diferencias económicas y sociales capacitando y adiestrando a los grupos menos favorecidos por el sistema formal de enseñanza para que puedan desempeñar un trabajo económicamente productivo.
- c) Preparar a los grupos marginados por el sistema social vigente para que puedan participar activamente en los procesos de decisiones que afectan su vida personal y comunitaria.

La educación de adultos: andragogía

Podemos ubicar a la capacitación dentro del sistema de educación (aunque no hay una distinción de la educación formal e informal para la capacitación), pero es pertinente aclarar que el entrenamiento está mucho más relacionado con la andragogía que con la pedagogía, como lo ha señalado acertadamente Ortiz (1981).

La andragogía ha surgido de la experiencia educativa, de la práctica misma del hecho educativo con los adultos, de la derivación de principios y supuestos básicos acerca del adulto como unidad biológica, psicológica y social.

A la andragogía o educación de adultos le interesa explorar la psicología del aprendizaje del adulto; sus características evolutivas biofisiológicas; los efectos de la influencia social, familiar y especialmente laboral en su desarrollo (Ortiz, 1981).

Se han encontrado un conjunto de supuestos básicos y principios que orientan a los autores y estudiosos de la educación de adultos, los cuales pueden ser clasificados en cuatro grandes grupos a lo largo de un continuum : en un extremo se encuentran a quienes consideran que la educación de adultos debe proponerse como finalidad *el cambio social*, enfatizan la necesidad *del cambio social* como la única forma de conseguir el desarrollo individual; en la misma posición del cambio social, pero en un sentido distinto se ubican los que ven la necesidad del cambio social sólo a través de su compatibilidad con los intereses del individuo. En el otro extremo del continuum están quienes abogan por la *conservación del statu quo*; en esta posición los educadores de adultos trabajan por la defensa de las formas de vida y valores establecidos como buenos por la sociedad, vale mencionar que rechaza terminantemente el cambio social. En puntos intermedios dentro de este continuum encontramos dos posiciones más, la de los educadores de adultos que trabajan por la reforma de la sociedad sin modificar sus estructuras fundamentales y finalmente los que consideran que la educación de adultos debe ser un recurso para el mantenimiento de la sociedad, (Ortiz, 1981).

Formas de acción de la educación de adultos.

La función de la educación de adultos es la superación y el desarrollo integral del individuo y de la sociedad, es claro que debe adoptar diversas formas de acción para cumplir con éxito su cometido (Ortiz, 1981). Esas formas de acción son:

1. Alfabetización.
2. Cultura popular.
3. Extensión agrícola.
4. Desarrollo de la comunidad.
5. **Adiestramiento en el trabajo.**
6. **Capacitación en y para el trabajo.**
7. Recreación y utilización del tiempo libre.

Como se puede observar a la capacitación y al adiestramiento hay que ubicarlos dentro de la educación de adultos y considerarlos como tal, por ello es importante considerar a la andragogía (y sus planteamientos), como un punto importante para su estudio y depurar hasta donde sea posible sus errores.

Desde la legislación de la capacitación se ha dado un impulso a la educación de adultos relacionada con el trabajo; mediante ella se pretende generar cambios en las habilidades intelectuales, las destrezas manuales, los conocimientos, las actitudes y las aptitudes de las personas que ocupan un puesto de trabajo, a fin de que se desempeñen mejor en su área laboral.

Antes de continuar, valdría la pena considerar las diferencias entre la educación y el adiestramiento (Amaro, 1986).

EDUCACIÓN

En la escuela lo primordial es aprender.
Se busca una educación general

En la escuela, el aprendizaje no
requiere aplicación inmediata.

En la enseñanza académica predomina
la teoría sobre la práctica.

En el campo educativo la enseñanza
resulta un requerimiento social.

En lo académico, en cualquiera
de sus niveles, la disciplina
constituye un problema.

En lo académico la preparación de
los grupos es más o menos homogénea.

En la escuela, el contenido enseñable
puede no ser asimilado en su totalidad.

En la escuela y otras instituciones
superiores, el estudiante está
obligado a asistir.

Pero, el estudio solo de la educación no proporciona grandes conocimientos para conocer mejor a la capacitación, por tal motivo es necesario precisar lo relacionado a la capacitación: el aprendizaje.

ADiestRAMIENTO

En la empresa, pública o privada, lo principal es
producir. En la empresa o institución pública, el
aprendizaje es más específico

En la empresa o institución gubernamental,
sucede lo contrario: el aprendizaje requiere
aplicación inmediata.

En la empresa u organismo público predomina la
práctica.

En la empresa o sector público, el aprendizaje
está supeditado a la identificación de
necesidades de adiestramiento y a factores de su
actualización de conocimientos.

En la empresa y sobre todo en el gobierno, la
disciplina no presenta mayores problemas

Generalmente la preparación de los
empleados y trabajadores es heterogénea,
principalmente cuando no existen sistemas de
selección de personal.

En la empresa o gobierno, el contenido
enseñable debe ser asimilado en su totalidad

En la empresa o institución estatal
los participantes están conscientes
de la necesidad de asistir a los cursos
de entrenamiento.

3. EL ADiestRAMIENTO Y EL APRENDIZAJE.

Se conceptualiza a la capacitación, al adiestramiento como “la adquisición”, por ende implica necesariamente aprendizaje que es el proceso central en el entrenamiento.

Los psicólogos definen el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el pensamiento o en la acción, que resulta de la práctica o de la experiencia (Howell, 1979).

Torres (1988), conceptualiza al aprendizaje como el proceso en el cual hay una adquisición de conocimientos por medio de la interacción de los individuos con el medio ambiente. Pero éste no es un proceso único, del mismo modo que hay una serie de teorías con respecto a la enseñanza también las hay acerca del aprendizaje. El IMSS (1982) lo define como “modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia”.

En términos generales el aprendizaje es un proceso que está referido a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, las cuales son asimiladas y/o aprendidas o dominadas mediante la interacción con el medio ambiente.

Así, los programas de adiestramiento son procedimientos sistematizados para ayudar a la gente a aprender cosas que pueden aplicar a la situación de su trabajo. Pues cuando se establece un programa de capacitación o adiestramiento a los empleados, se hace con la esperanza de que la experiencia adquirida durante el entrenamiento, les va a producir un cambio de comportamiento y de actitud en su tarea normal.

El aprendizaje influye sobre distintas áreas, como ya se ha planteado en las definiciones anteriores, y presenta distintas manifestaciones del comportamiento humano, las cuales serían:

Área cognoscitiva. La cual comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen el desempeño de una actividad, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Área psicomotriz. Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir actividades que realiza un individuo, que aunque depende de procesos cognoscitivos son físicamente observables.

Área afectiva. Es el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo (Gaona, Ortiz y Villanueva, 1981).

Teorías del aprendizaje.

Existen teorías del aprendizaje importantes en los cuales se sustentan los métodos de capacitación y adiestramiento. Estas teorías proporcionan los elementos necesarios (en forma de técnicas) que son implementados en el adiestramiento, capacitación o desarrollo de los individuos.

Algunas de estas teorías son la del condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y la teoría de la tecnología educativa.

La teoría de la tecnología educativa, pretende integrar los avances de diversas disciplinas como la comunicación, la teoría de los sistemas, la teoría del aprendizaje y otras, para optimizar el proceso de enseñanza -aprendizaje en la capacitación y el adiestramiento, (Ortiz, 1981)

Howell (1979), considera que las teorías más relevantes o de mayor importancia son las referidas por el condicionamiento.

El concepto anterior incluye a la investigación de laboratorio sobre el aprendizaje, el cual ha seguido dos caminos básicos, cada uno de los cuales tiene su propio formato experimental y énfasis teórico. Se suele referir a estos dos métodos como condicionamiento.

Uno, el así llamado método de condicionamiento clásico, supone un proceso relativamente pasivo mediante el cual un estímulo logra provocar una nueva respuesta en el organismo que aprende, el condicionamiento clásico puede concebirse por consiguiente como un proceso mediante el cual se adquieren nuevas relaciones estímulo-respuesta.

El condicionamiento instrumental implica un proceso relativamente activo mediante el cual logra ciertas consecuencias. La respuesta es instrumental para el logro del premio (reforzamiento positivo) o para evitar el castigo (reforzamiento negativo).

Las cosas que tienen el poder para influir sobre el comportamiento de esta manera se conocen como reforzadores; el proceso mediante el cual se supone que operan, como reforzamiento. Los reforzadores potenciales asociados con la situación de trabajo son pago, interacción social, logro, etc., en la medida en que el empleado les concede a éstos algún valor y que se le exija que actúe de cierta manera para obtenerlos, pueden servir para lograr el aprendizaje de un comportamiento deseado. De esta manera, por ejemplo, los sistemas de incentivos pueden utilizarse para fomentar el aprendizaje.

Vale la pena hacer una distinción importante, la que existe entre aprendizaje y ejecución. Aunque el aprendizaje puede medirse solamente por medio de cambios en la ejecución la ejecución puede cambiar como resultado de muchas cosas distintas del aprendizaje, muchos factores pueden elevar o bajar la ejecución directamente.

Por el contrario el aprendizaje es un cambio relativamente permanente, una vez que se ha condicionado una respuesta, no desaparecerá sencillamente porque se aparta el reforzamiento; debe ser desaprendida o extinguida gradualmente de la misma forma en que se aprendió mediante repetidas ocasiones en las cuales no le sigue el reforzador. La importancia de la distinción entre aprendizaje y ejecución radica en el hecho de que algunas condiciones afectan solamente a la ejecución, mientras que otras afectan la ejecución mediante el aprendizaje. La mayoría, si no todas, de las variables importantes de aprendizaje implican reforzamiento en una u otra forma.

Principios de aprendizaje.

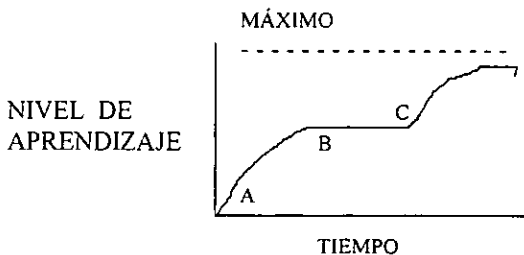
Cuando una persona empieza a adquirir una nueva habilidad lo que normalmente sucede es que existe una gran cantidad de confusión o aparente confusión en ella. Con la misma práctica, posteriormente, se van perfeccionando sus movimientos y se cometen menos errores; cuando esto sucede, lo que comúnmente decimos es que la persona ha estado aprendiendo. Es decir, las reacciones inciertas e inapropiadas se ven reemplazadas por reacciones específicas y apropiadas (McGehee y Thayer, 1986). Esto lo menciona Nerici (1985), cuando dice "todo aprender no es más que vencer obstáculos, ... todo aprendizaje no es más que el resultado del esfuerzo de superarse a sí mismo, venciendo obstáculos".

Lo que se observa casi siempre son cambios de comportamiento que resultan de la experiencia, lo que nunca podemos observar directamente será el aprendizaje, pues éste lo deducimos del comportamiento del individuo.

Nerici (1985) explica que el proceso de aprendizaje parece desenvolverse a través de tres fases, a saber:

- a) **Fase sincrética.** Se refiere al momento en que el individuo recibe el impacto de una nueva situación, la que puede provocarle un estado de perplejidad en donde los elementos del conjunto situacional parecen estar yuxtapuestos, colocados uno al lado del otro, sin mucha lógica.
- b) **Fase analítica.** En ésta, las partes del todo percibido son analizadas separadamente. Cada parte, en un verdadero trabajo de desmenuzamiento, es aprehendida en su individualidad y en sus relaciones con las partes próximas.
- c) **Fase sintética.** En esta fase final, las partes son unidas mentalmente, con base en un todo mayor, comprensivo y lógico, que es el conjunto de la situación.

Una descripción sobre cómo se da el proceso de aprendizaje - en una forma simple y sencilla-, es descrita por Werther y Davis (1995), quienes consideran que la mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje.



Como ilustra la curva, el aprendizaje muestra etapas de progresión (como la curva que va de A a B) y etapas de estabilización como la que va de B a C. El capacitador postula dos objetivos respecto a la curva de aprendizaje. En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño. Ese nivel se representa como la línea punteada en la figura. En segundo lugar, procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible, aunque debe tener presente que la tasa de aprendizaje depende también de factores individuales del trabajador.

Para Werther y Davis, (1995) los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por lo que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios de aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte más efectiva; así pues estos son :

Participación: el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

Repetición: aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia: el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

Transferencia: a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación: proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible.

Otro modelo de explicación para el entrenamiento es el que plantean Smith y Wakeley (1977), ellos retoman lo antes dicho por Bauss y Vaughn en 1966 que emplean cuatro términos básicos para todas las teorías del aprendizaje. Estos términos son la motivación, un estímulo, una respuesta y la retroalimentación.

En relación con la motivación, los teóricos del aprendizaje están de acuerdo en que un individuo aprenderá con más eficacia si se le da una motivación hacia un objetivo que pueda conseguirse mediante el aprendizaje de una secuencia particular de actos y un cuerpo de conocimientos; pues una persona motivada es aquella que dirige sus acciones hacia un objetivo (McGehee y Thayer, 1986). La motivación es básica para el aprendizaje.

Para que el aprendizaje empiece, deberá haber un estímulo, y éste ocasiona la respuesta. La respuesta al estímulo puede ser una conducta que el capacitando tenga que mostrar. La retroalimentación indica la relación entre el estímulo y la respuesta.

La retroalimentación tiene dos aspectos. Primero, los capacitandos necesitan retroalimentación acerca de cómo están progresando. La retroalimentación puede ser simple o no simple, desde la explicación de por qué una respuesta es o no correcta hasta el comentario acerca del desempeño de un capacitando en una actividad o discusión de los

resultados de un examen. No importa lo simple o lo complicada que sea una retroalimentación, hay que proporcionarla tan pronto sea posible.

Segundo, se necesita conocer acerca del propio desempeño del capacitador, en lo cual valdría la pena preguntarse ¿ está siendo recibida y entendida la información?, ¿tienen algunas preguntas o dudas?, etc. (Smith y Delahaye, 1990).

El modelo general de entrenamiento busca disponer de las condiciones de aprendizaje de modo que asegure alcanzar la meta del programa de entrenamiento. El modelo general se compone de tres fases:

1. *Preparación para el entrenamiento*, el cual consiste en disponer al alumno (motivarlo) y disponer a la organización para que entrene. La preparación del alumno exige responder dos preguntas sobre él, ¿qué ha de aprender? ¿por qué ha de aprenderlo?. La mismas preguntas son la base de la preparación de la organización para entrenar.

2. *Exposición para el entrenamiento*. Para que haya entrenamiento, habrá que conjuntar al entrenador, al material para aprender y al entrenando. Los estímulos se ofrecen al entrenando mediante conferencias, etc. De ello resultan respuestas que posteriormente serán o no reforzadas, dependiendo del aprendizaje que se quiera obtener.

3. *Transferencia de entrenamiento*. El entrenando deberá mostrar los resultados cuando regrese al trabajo, pero es difícil que la nueva conducta se emplee en el trabajo.

McGehee y Thayer (1986), de alguna forma resumen o subrayan los aspectos de la teoría y principios de aprendizaje que parecen particularmente pertinentes en el entrenamiento:

- La naturaleza del proceso de aprendizaje.
- Motivación y aprendizaje.
- Factores que afectan la eficacia del aprendizaje: práctica y condiciones de la práctica, diferencias individuales, naturaleza de lo que debe aprenderse.
- Aplicación del entrenamiento y conservación de la conducta.

Aún cuando se haya reunido la suficiente información en el laboratorio , las aulas y hasta cierto punto en las industrias , para permitir que los principios de aprendizaje se apliquen al entrenamiento como principios generales, es pertinente considerar que esos principios no son verdades absolutas para el entrenamiento. Así, es conveniente tomarlos en cuenta como guías, pues su valor benéfico será mayor teniéndolos presentes que pasarlos por alto, o eliminarlos totalmente.

Blum y Naylor (1990) tienen la opinión de que el apego a ciegas a esos principios suele provocar más daños que beneficios, pues estos principios deben interpretarse y aplicarse con cuidado, considerando plenamente la tarea particular que se esté aprendiendo y el contexto en que tiene lugar el aprendizaje.

Paradójicamente como menciona Howell (1979) lo que han teorizado los expertos del aprendizaje, a la situación de capacitar o adiestrar se ha aplicado directamente muy poco, pues por lo general la teoría del aprendizaje y la práctica del adiestramiento han seguido caminos separados. Las razones que él proporciona son muy variadas y convincentes: es difícil traducir conceptos teóricos del aprendizaje a recomendaciones prácticas de adiestramiento; los teóricos del aprendizaje ignoran las complejas circunstancias de éste en la vida real; entre los mismos teóricos del aprendizaje falta un consentimiento respecto a los principios clave, etc.

Sobre lo anterior Gagné, (1962), (en Howell, 1979), hace notar que donde se han puesto directamente a prueba las variables del aprendizaje, raras veces han demostrado que tengan mucho impacto sobre la efectividad del adiestramiento.

Al respecto, McGehee y Thayer (1986) mencionan que hay dos grupos decisivos que trabajan en el campo del entrenamiento. El primero está constituido por las personas que deben enfrentarse diariamente con los problemas apremiantes y prácticos de fijar y dirigir el aprendizaje de los demás, éstos son los maestros, jefes y adiestradores industriales. Generalmente todas estas personas se mueven dentro del empirismo, pues intentan una cosa y si salen airosos la siguen intentando. Estos intentos pueden llegar a convertirse en un método de entrenamiento, algunos excelentes, otros no. Este grupo no tiene tiempo (y a veces ni ganas) de preguntarse si sus métodos son los correctos o los apropiados para el aprendizaje, ellos continúan su práctica.

El segundo grupo lo constituyen los teóricos del aprendizaje, ellos se ocupan de la naturaleza del aprendizaje, el modo como éste se realiza y las variables que le facilitan y le retardan, y generalmente tienen poco interés en los problemas prácticos de enseñar a la persona. El lenguaje utilizado por ellos a menudo es esotérico y matemático.

Desgraciadamente, la comunicación entre los teóricos y los prácticos del aprendizaje es comparativamente rara. El práctico no utiliza generalmente el beneficio de los descubrimientos del teórico; el teórico investiga sin conocimiento de los problemas

prácticos que tienen que resolverse. Pero aún cuando parezca que la mayoría de la responsabilidad del problema pueda caer sobre el teórico, el práctico no deja de tener defectos, pues a menudo exige una respuesta rápida y concreta a un problema que requiere una respuesta complicada. Busca panaceas en vez que soluciones y utiliza la teoría de una manera limitada.

Otra de las limitaciones quizá sea el hecho de que la mayoría de los principios de aprendizaje se han desarrollado en su mayor parte en sectores no dedicados al entrenamiento.

Independientemente de lo expuesto, hay que tomar en cuenta algunos lineamientos que son sugeridos por Blum y Naylor (1990), los cuales pueden ayudar a hacer más efectivas las situaciones de entrenamiento (es decir de capacitación y adiestramiento). Algunos de éstos ya han sido mencionados en otras ocasiones, pero vale la pena tenerlos muy presentes.

1. La motivación no sólo es deseable, sino que con frecuencia es un elemento necesario del aprendizaje.
2. El número de unidades o lecciones que se deben enseñar con mayor efectividad debe establecerse después de un juicio minucioso; pues con mucha frecuencia se decide en forma apresurada o arbitraria.
3. La cantidad que se debe aprender en una unidad debe estar planificada. Para un aprendizaje óptimo, la unidad no debe ser demasiado grande ni compleja, pues tendría un efecto contrario en los participantes, ni tampoco debe ser extremadamente simple.
4. Ningún entrenamiento es nunca demasiado general o exhaustivo. La cantidad que se ha de aprender debe relacionarse con la ejecución del trabajo deseado.
5. La tarea que se ha de realizar se debe demostrar primero.
6. La demostración debe ser seguida inmediatamente de la ejecución por parte del aprendiz.
7. A la ejecución debe seguir un periodo de comentarios y preguntas para aclarar cualquier concepto erróneo por parte del aprendiz, surgido entre la explicación y la demostración de cómo.
8. Se deben alentar las posibilidades
9. Los progresos observados durante las prácticas tienen mucho que ver para alentar un grado suficiente de práctica.

10. El aprendiz debe realizar un resumen y una revisión de todo el proceso de aprendizaje, debiendo contar con el profesor para dar las últimas observaciones necesarias y para establecer y decidir que la tarea ha sido aprendida de acuerdo con la ejecución de ella que haya satisfecho las normas o los criterios establecidos.

Se ha señalado la importancia de conocer lo relacionado a la educación de adultos sus aspectos; lo que implica tener presente las teorías de aprendizaje así como los principios que sustentan los métodos de entrenamiento. Las razones y las condiciones de tales fenómenos -refiriéndose al entrenamiento- son muy variados pues son el punto central del análisis del aprendizaje.

Este análisis es importante, porque saber cómo aprende una persona puede ayudar a los individuos, a los grupos y a las organizaciones en la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo educativo general. Por ello es importante enumerar algunos de los aspectos más significativos de las teorías y de los principios de aprendizaje.

1. Todos los seres humanos son capaces de aprender.
2. Las personas deben estar motivadas (automotivadas) para lograr aprender.
3. El aprendizaje es activo, no pasivo. La educación eficaz requiere de la acción.
4. Las personas aprenden más rápido si hay una buena orientación.
5. Es necesario proporcionarles los materiales y los medios adecuados.
6. Debe proporcionárseles tiempo para practicar el aprendizaje.
7. Los métodos de instrucción deben ser variados.
8. El estudiante debe obtener satisfacción del aprendizaje.
9. Debe orientarse a los educandos hacia la conducta, actitud correcta.
10. Es necesario especificar el nivel de aprendizaje, pues existen niveles de aprendizaje.
11. Las diferencias individuales tienen gran importancia en la eficacia del proceso de aprendizaje.
12. El ego se considera como un factor de primera importancia en el aprendizaje. Cada participante aprende más cuando él o ella, ve que la oportunidad de capacitación se logra con el logro de metas personales.
13. Por lo general, durante el proceso del aprendizaje la exactitud merece más atención que la velocidad.
14. El aprendizaje debe basarse en la realidad y orientado hacia una meta.

Ahora bien, lo señalado tiene una importancia fundamental en el proceso de la capacitación y en el de adiestramiento puesto que permite delimitar la forma de cómo podemos instruir mejor a nuestros individuos.

Al diseñar los planes y/o programas de trabajo se deben señalar los métodos y técnicas de instrucción que se utilizarán durante la capacitación. Tener presentes los principios de aprendizaje permitirá al instructor estar mejor preparado y concientizarse de los problemas que pueden suscitarse durante la aplicación del programa. Ello conducirá a la larga a obtener la meta señalada, y tener éxito.

Es necesario recordar que lo concerniente al aprendizaje en el marco del entrenamiento, es parte de un procedimiento que es precisamente el proceso de capacitación.

Por ello es pertinente considerar a la capacitación como parte de un sistema integral, con fases explícitas en donde se involucra la educación, la andragogía, los principios de aprendizaje, etc.

Naturalmente en alguna fase no se trata totalmente de los temas descritos, sino las etapas que se presentan en el proceso, y están ligadas a la educación. Se trata pues que la capacitación está ligada a una forma de enseñanza- aprendizaje, y es precisamente de la forma en que debe vérselo.

Ahora, si se ha de señalar a la andragogía y los procesos de aprendizaje en alguna fase, se le puede considerar en la que mas adelante se señalará como programación de la capacitación, en donde se estructuran los planes y programas para instruir.

CAPITULO II

EL PROCESO INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

1. LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS Y LA CAPACITACIÓN.

Litterer (1979), menciona que las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no se podrían obtener. Para el autor, éstas -las organizaciones- son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos y usualmente materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo. Una vez que la organización existe, la gente toma conciencia de ella.

La organización es una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar decisiones más adecuadas para ella en su totalidad.

Ya Kant y Kahn (1977), mencionaban que existen organizaciones humanas que no se basan, para mantenerse, en el ciclo de vender y comprar; sino que existen otro tipo de organización con otro objetivo. Algunas de ellas son Instituciones educativas, o instituciones de servicios. Dentro de todo tipo de organizaciones sean grandes, medianas o pequeñas, del sector privado o del sector público, el principal elemento a estudiar, analizar y administrar es el recurso humano.

Siendo ésta la característica que une a todas ellas: el recurso humano; el objetivo consecuente es entrenarlos o sea el capacitar, el adiestrar y el desarrollo de las habilidades, actitudes y potencial humano de sus trabajadores.

De manera general, la capacitación y el adiestramiento permiten satisfacer la necesidad que presenta el país en materia de mano de obra calificada y que necesariamente debe proceder de la población que por su edad está demandando empleo.

Aunque no hay un modo específico de conceptualizar la capacitación y el adiestramiento dentro de la organización, la orientación conceptual más común ha sido

enfocarla desde el análisis o teoría de los sistemas, considerándola como un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general de una organización (Calderón, 1982; Molina, 1996; Pinto, 1992; STPS, 1996h, e).

Teoría de los sistemas.

La organización es una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones.

Los recursos humanos son un subsistema con capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico. El enfoque sistémico -según la STPS (1996h)- define al sistema como “un conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin”.

French (1983), menciona que el enfoque de sistemas permite visualizar los factores internos y externos como un todo integrado, además quienes cuentan con un enfoque de este tipo, cuentan con una organización propicia para el intercambio de información basada en hechos precisos, lo que permite una objetividad máxima. Su propósito es detectar los elementos que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización y que impiden lograr los objetivos propuestos.

Las organizaciones son vistas, desde esta perspectiva, como una estructura con capacidad para comprender sus interacciones (las partes se relacionan entre sí) de una manera objetiva, tomando las decisiones pertinentes para la organización. El concepto de sistemas en la organización es sumamente útil cuando se determinan las necesidades de adiestramiento y capacitación, ya que como se ha planteado anteriormente, cualquier cambio en la organización hace resaltar los problemas internos de la empresa.

Un sistema es un conjunto de diversos elementos, los cuales se encuentran interrelacionados, dichas partes son el componente material, técnico y humano de una organización, los productos de estos cambios en el sistema o las transformaciones son denominadas las salidas del mismo (Lelo de Larrea, 1985).

La teoría de los sistemas no es otra cosa que un conjunto de elementos estructurados de manera organizada del tal forma que entre ellos existe una interrelación que los lleva en su funcionamiento a lograr los fines para los que se ha diseñado. Este enfoque permite ser en cierta forma adaptable además de flexible; es sensible a las reacciones de las otras estructuras y a la retroalimentación de una evaluación continua.

La teoría de los sistemas retoma los aportes de las matemáticas, la cibernética y se fundamenta en tres premisas:

- Los subsistemas existen dentro de los sistemas. Un subsistema es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, lo que a su vez pueden considerarse como un sistema en sí mismo.
- Los sistemas son abiertos y cerrados. La STPS (1996h), considera que un sistema es abierto cuando mantiene un constante intercambio con su ambiente, es decir existe un incesante flujo de información al interior y exterior. El cerrado es la estructura relativamente independiente de las fuerzas externas, sin embargo encontrar un sistema cerrado es una unidad ficticia, pues una unidad no puede existir sin el intercambio de información interno-externo y viceversa.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema mantiene sus límites hasta donde sea posible, teniendo por objeto conservar su integridad además de evitar que los intercambios con el medio destruyan o entorpezcan su actividad.

Un sistema tiene las siguientes características:

- ◆ Propósito u objetivo. Las unidades y las relaciones presentan siempre una situación para alcanzar un objetivo.
- ◆ Globalismo o totalidad. En las organizaciones cualquier cambio en uno de sus elementos, con probabilidad produce modificaciones en los otros elementos.
- ◆ Entropía. Es la tendencia que tienen las organizaciones hacia el desgaste. Para que un sistema se mantenga, el proceso de comunicación representa el elemento sustantivo.
- ◆ Homeostasis. Es el estado de equilibrio constante hacia el cual tienden todos los sistemas. La homeostasis se refiere a un proceso dinámico y no estático.

En las organizaciones, la capacitación al estar fundamentada en la teoría general de sistemas propone involucrar todas las áreas de la organización en apoyo al cumplimiento de los objetivos establecidos.

La organización, según Calderón (1982), está integrada por varios sistemas, los cuales pueden dividirse a su vez en otros:

- a) Relaciones externas*, vincula a la empresa con su medio ambiente;
- b) Dirección*, regulador, componente que impulsa, coordina y vigila la empresa;
- c) Tecnología*, precisa qué y cómo hacer;
- d) Finanzas/control*, capta, distribuye y controla los recursos monetarios;
- e) Recursos materiales*, provee y conserva los bienes, muebles e inmuebles y distribuye los materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones;
- f) Relaciones laborales* (Recursos humanos), conjunto de estructuras y procedimientos por medio de los cuales se establecen y aplican normas del trabajo

y readoptan decisiones en torno a la distribución de los beneficios de la producción; y

g) *Mercadeo*, hace llegar los productos de la empresa a los consumidores finales.

Así el adiestramiento, la capacitación hacia los trabajadores pasa a ser una de las funciones de la empresa, integrada al sistema general de la organización. Además se convierte en un subsistema y como tal se estructura al aspecto técnico - administrativo.

2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El sistema integral retoma el proceso administrativo debido a que la capacitación requiere apoyarse en aspectos técnicos como el diseño, la planeación y el establecimiento de estrategias.

Las funciones de administración de la capacitación son cinco (STPS, 1996h), y son los que se tomarán en cuenta. A continuación se mencionan sus características:

Planeación

Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo, a quién. Implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro. La planeación es el primer paso del proceso administrativo, constituyendo una función relevante. Supone hacer una elección de las decisiones acerca de lo que se va a realizar.

En la planeación lo importante es determinar "qué se va hacer", valiéndose de las cuatro etapas: determinación de necesidades de capacitación, definición de los objetivos, la elaboración de los planes, programas y presupuestos.

Es importante realizar una planeación ya que reduce el nivel de incertidumbre, también reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades; promueve la eficiencia al eliminar la improvisación; evalúa las opciones antes de tomar una decisión (STPS, 1996g).

Organización

Aquí se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. Sostiene los programas de capacitación y/o adiestramiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos, encaminados a reducir los problemas o las necesidades detectadas en la etapa de planeación.

La organización abarca la integración de los recursos humanos, materiales, financieros, quienes deben trabajar coordinadamente por la consecución de los objetivos. La etapa de la organización en el sistema integral corresponde al subsistema de plan y programas.

Integración

Es el punto de unión entre la planeación, la organización, la dirección y control del proceso administrativo. Esta fase implica elegir y disponer de los recursos materiales, humanos, técnicos que sean necesarios para ejecutar las decisiones previamente definidas en los planes.

Dirección

Pone en marcha el sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, y esfuerzos así como los tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga con lo dispuesto.

La dirección se orienta a guiar, conducir, orientar y verificar que se realice lo planeado.

• La etapa de dirección se considera como:

- La toma de decisiones . La elección de varias alternativas a fin de resolver el problema, corregirlo a las circunstancias presentes.
- La motivación.
- La comunicación. Este aspecto es clave para la recepción y transmisión de la información del grupo en la organización.
- La supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados para que las acciones se realicen adecuadamente.

Control

Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado. Comprende en su amplia expresión la medición además de la valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados. El control implica:

- Establecimiento de estándares. Implica delimitar las normas de ejecución que se desean de una situación o proceso determinado.

- Evaluación de resultados. Consiste en comparar las actividades anteriores con las actuales y conocer el grado de avance.
- Corrección.
- Retroalimentación. Es el intercambio de información recibida para ajustar el sistema.

3. EL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.

El subsistema de capacitación forma parte del sistema de administración de recursos humanos y guarda estrecha relación con los demás sistemas. Tal es así, que corresponde al responsable de capacitación y adiestramiento conocer, independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que los constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

Al concebir sistemáticamente la función de capacitación, permite enfocarla como una serie de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollar habilidades, mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área del trabajo y el desarrollo integral del individuo. De esta forma, la capacitación queda integrada a la empresa, específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella: el hombre.

Hay quienes afirman (Salinas, Neri y Pérez, 1981) que, por la naturaleza misma de la capacitación y el adiestramiento, el sistema debe ser considerado como una responsabilidad compartida entre empresarios, directivos y todo el personal de la empresa. Para ello es necesario contar con un equipo coordinador del subsistema, el cual deberá estar debidamente preparado en materia de adiestramiento y capacitación, siendo el que se responsabilice de la función.

Sobre lo anterior, Salinas, Neri y Pérez (1981) plantean una serie de funciones que debe desarrollar la administración de la capacitación y el adiestramiento :

- Establecer los lineamientos generales, políticas, objetivos, metas de las acciones de adiestramiento y capacitación.
- Coordinar las actividades encaminadas a la determinación de necesidades de capacitación, de adiestramiento y a la evaluación del desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo.
- Elaborar el programa de capacitación y supervisar la ejecución del mismo.
- Coordinar la evaluación del adiestramiento proporcionado.

El sistema de capacitación y adiestramiento debe necesariamente tener:

1. Definidos sus objetivos y sus políticas.

2. Definidas y estructuradas las actividades por realizar.

3. Definida la comunicación que existe entre sus diferentes elementos (subsistemas).

El sistema integral de capacitación que señala la STPS a través de la Dirección de Capacitación y Productividad, indica que la estructura de capacitación debe contener y aplicar las fases generales a todos los procesos de capacitación.

La ARMO (en Salinas, Pérez y Neri, 1981), consideraba seis fases del sistema de capacitación y adiestramiento, las cuales son :

- I. Planificar la función.
- II. Determinar las necesidades.
- III. Elaborar el programa.
- IV. Habilitar el programa.
- V. Ejecutar la función.
- VI. Evaluar el sistema.

Lo señalado por la ARMO ya ha sido actualizado por la STPS. En lo concerniente a las fases se considerará lo dicho por la STPS (1996h,).

A. Análisis situacional.

Es el primer paso del sistema integral ya que en él se establecerán las bases de los siguientes subsistemas. El análisis es un estudio en el cual se identifican los problemas, las necesidades, los recursos disponibles, las características del medio ambiente que favorecen acciones o que entorpecen y frustran objetivos (STPS, 1996a, f, h).

Las actividades a realizar son:

- Identificar la misión, objetivos y políticas.
- Describir el proceso productivo
- Identificar las áreas ocupacionales, departamentos y puestos de trabajo que la integran.
- Determinar funciones y líneas de autoridad.
- Ubicar clientes, competencia y proveedores.
- Definir los riesgos, oportunidades, fuerzas y debilidades.
- Determinar los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que cuenta la organización. Amaro (1986) y Siliceo (1982), exponen las fases principales en la organización de las actividades. La fase inicial consiste en:
 - * Conocimiento de la empresa
 - * Tipo de organización.
 - * Estudio del personal de .la empresa → inventario de Rec.Hum. → nivel de supervisores → nivel técnico → nivel de oficinistas y obreros
 - * Descripción de funciones.

B. Detección de necesidades de capacitación.

Este subsistema (DNC), permite identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en conocimientos y habilidades, entre los requerimientos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa. La descripción o las características de este subsistema se desarrollará en un capítulo más adelante.

C. Programación de la capacitación.

La estructuración de los planes y programas se elaboran con base en los resultados del DNC. El plan es un documento que contiene los programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de las actividades implicadas. En la elaboración de programas es necesario establecer los siguientes criterios (STPS, 1996b, e, f, h) :

- Desarrollar un comportamiento individual. Es decir el grado de compromiso que debe adquirir la persona; a fomentar una integración de equipo, es decir un comportamiento de grupo. La madurez e integración que se adquiere para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa.
- Definir los objetivos de aprendizaje. Incluye la filosofía, los valores que influirán en las acciones a tomar. Debe considerar los resultados que se quieren o pretenden alcanzar.
- Estructuración de contenido. Se determina el contenido de acuerdo a la información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de trabajo, presentándose en términos prácticos indicando el proceso así como las técnicas correctas.
- Metodología de la instrucción. Consiste en la definición de las técnicas de instrucción, las técnicas grupales y los recursos didácticos.
- Evaluación. Es el proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de los objetivos y conocer cuali-cuantitativamente los cambios de conducta realizados.

D. Ejecución de las acciones.

La ejecución es la puesta en marcha del plan o programa de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempo del personal involucrado en la realización. La ARMO (en Salinas, Pérez y Neri, 1981), a esta fase le llama habilitar el programa de capacitación y adiestramiento.

El propósito es impartir los eventos, coordinarlos y dirigir las actividades que se lleven a cabo, cumpliendo con los objetivos propuestos.

E. Evaluación y seguimiento.

El propósito de evaluar el sistema es determinar la efectividad del programa de capacitación y adiestramiento, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema. Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitandos alcanzan los objetivos educativos prefijados. La evaluación es un proceso sistemático que permite retroalimentar al sistema y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo, de validar técnica y profesionalmente la capacitación en función de sus resultados (STPS, 1996d, e).

Dentro de este subsistema Calderón (1982), considera que se culmina el proceso con la presentación de un informe de resultados del programa, donde deben plantearse el grado de permanencia de la acción capacitadora, detectando acciones futuras. Por ejemplo, las personas que asisten a los cursos quizá no tiene la oportunidad de aplicar en el trabajo los conocimientos o las habilidades adquiridas en los cursos y esto trae como consecuencia que en la empresa no se resuelven los problemas que se pretendían resolver en el trabajo, desperdiándose así los recursos destinados a la capacitación y al adiestramiento.

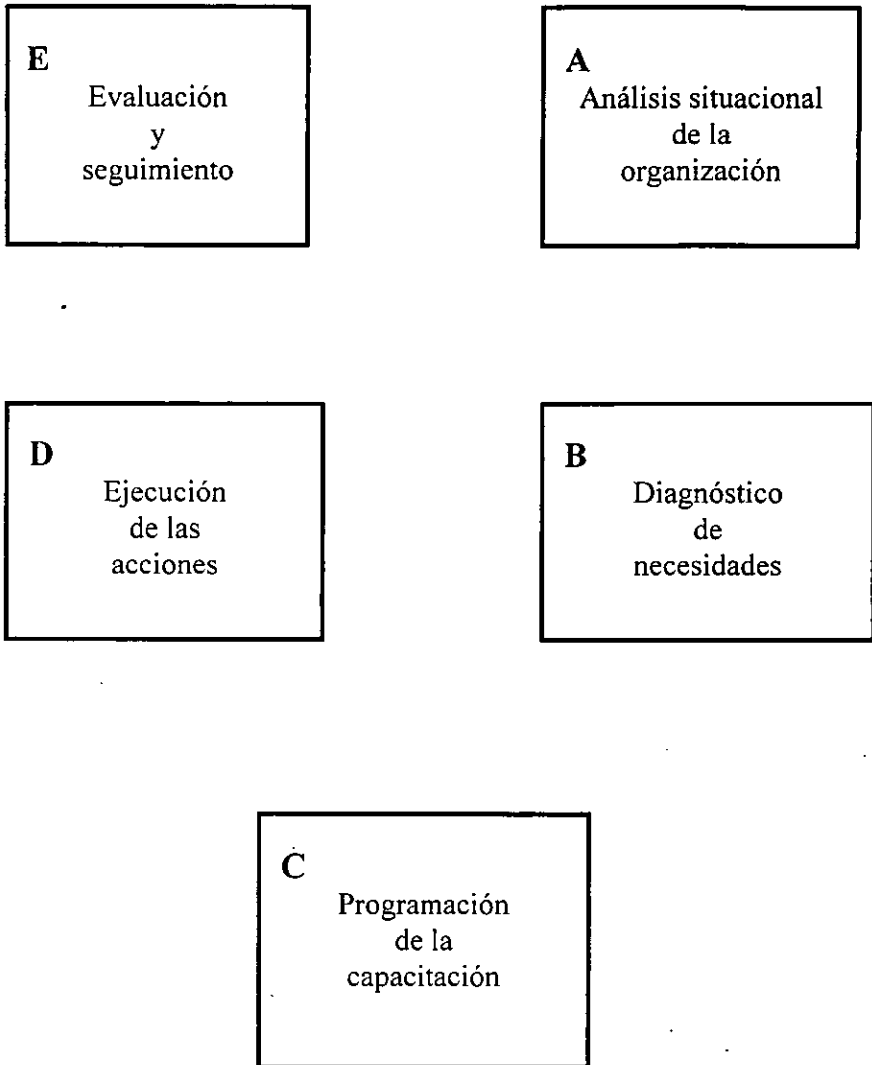
En este apartado es necesario considerar:

- Si se llevaron a cabo las actividades en cada etapa de acuerdo a lo previsto.
- Las dificultades que existieron para cumplir cada uno de los subsistemas.
- Si fue necesario realizar ajustes al sistema y en qué aspectos.

La STPS (1996 h), menciona que el efectuar con calidad el subsistema de evaluación y seguimiento implica :

- * Verificarle al cliente que los beneficios de la capacitación (en términos económicos, de mejoras de calidad y productividad, etc..) son mayores que la inversión.
- * El responsable de capacitación debe requisitar los formatos correspondientes a lo largo del sistema integral para prevenir situaciones futuras.
- * Se debe llevar un control de las actividades realizadas y entregar el informe final a la alta dirección en el tiempo señalado.

Estructura del sistema integral



Cuadro No. 2 Muestra la estructura del sistema integral de capacitación que presenta la STPS (1996h) p. 26.

4. DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Se ha mostrado interés (Lelo de Larrea, 1985; Marroquín, 1978; Siliceo, 1982; UCECA, 1980), por conocer lo dispuesto por la STPS acerca del adiestramiento y la capacitación, el carácter que les confiere el grado de obligatorios.

Las reformas hechas a la Ley Federal del Trabajo de 1970 en materia de capacitación, al adiestramiento, han convertido estas acciones en procesos que pretenden el desarrollo laboral, sociocultural y el mejoramiento de los niveles de vida del trabajador, sin olvidar el beneficio que aporta a la empresa u organización: el incremento de la productividad. Lo anterior, a pesar e independiente del objetivo de la empresa, ya que se ha considerado que la principal preocupación para efectuar la capacitación y adiestramiento se centra en el aumento de la productividad, en términos de ganancia (Vázquez y Ascencio, 1989). El incrementar la productividad es sólo la consecuencia lógica de hacer al trabajador más apto en el desempeño de su labor.

La STPS (1996c), ha elaborado una guía con los elementos técnicos y normativos de la capacitación, con el fin de que los responsables en las empresas identifiquen las actividades que comprende cada una de las etapas del proceso, así como los aspectos legales que deben ser atendidos.

Las leyes que rigen estas disposiciones se encuentran plasmadas en La Ley Federal del Trabajo de 1978. Pero anterior a ésta, la Ley de 1970 ya había considerado a la capacitación como un derecho obligatorio, pero sin establecer los requisitos necesarios para su impartición. La primera en consignarla como un derecho obligatorio lo fue la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la cual marca en el artículo 123, apartado A, fracción XIII "Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Por su parte la Ley Federal del Trabajo (1970) indica:

Título Primero: Principios generales:

Art. 3º. "... Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."

Título cuarto : Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

Cap. III Bis: De la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 153-A. “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione la 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”.

Art. 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 el 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. Resalta que la capacitación se puede impartir dentro o fuera de la empresa o por sistemas oficiales que existan”.

Art. 153-C. “ Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la STPS”.

Art. 153-D. “Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”.

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

Art. 153-F. “La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

IV. Incrementar la productividad;

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.

Art. 153-G. “Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ellas en los contratos colectivos”.

Art. 153-H. “Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación;

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

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

Art. 153-I. “En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.”

Art. 153-J. “Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Art. 153-K. “ La STPS podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que conformen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere ésta ley”.

Art. 153-L. “La STPS fijará las bases para determinar la forma de designación a los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento”.

Art. 153-M. “En los contratos colectivos deberán incluirse las cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en éste capítulo.”
“Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme el cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.”

Art. 153-N. “Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar a la STPS, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral”.

Art. 153-O. “Las empresas que no rijan contrato colectivo, deberán someterse a la STPS, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar la constitución y bases generales a la que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento”.

Art. 153-Q. “Los planes y programas de que se tratan los artículos 153-N y 153-O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro de la STPS de las entidades instructoras;
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la UCECA que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153-R. “Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la STPS, ésta los aprobará o dispondrá que les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.”

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

La STPS indica que todos los planes y programas de capacitación y adiestramiento se deben presentar ante ella para su aprobación, y para obtener un mayor control y dirección se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado de la Secretaría y que tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Con el establecimiento de dicho servicio se pretende:

- * Estudiar y promover la generación de empleos; promover y supervisar la colocación de los trabajadores; organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; registrar las constancias de habilidades laborales.

Hoy ni la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), ni el Adiestramiento Rápido de Mano Obra (ARMO), existen como tales, pertenecen a la Dirección general de capacitación y productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

5. COMENTARIOS RESPECTO A LA CAPACITACIÓN.

El hecho de haber elevado la capacitación a un rango de derecho social en 1978 no quiere decir que no haya existido anteriormente (Craig y Bittel, 1971; Silva, 1985; Vázquez y Ascencio, 1989), además ello -el haberla reglamentado- no indica que se esté llevando a cabo bajo los procedimientos que la rigen; por ejemplo Siliceo (1982,) menciona que la legislación es tardía y además sucede que los afectados se desentiendan de ella con una sutil indiferencia. También sucede que los responsables, gerentes o directivos releguen esta actividad a departamentos de capacitación, dándoles su apoyo, lo que al final conduce a realizar programas y planes de entrenamiento sin sustento verídico o sin conocer a profundidad las necesidades de los trabajadores. Lo que traería como consecuencia que la capacitación sea un medio ideológico para fines empresarios y/o se convierta en una válvula de escape para los diferentes problemas que se viven en el ambiente de trabajo. La capacitación y el adiestramiento es una responsabilidad de cada área o jefatura y es para con sus subordinados.

En casos más graves, como ya se mencionaba, los afectados o se desatienden de la capacitación y con ello los beneficios no les son proporcionados, o efectivamente desconocen las obligaciones que tienen. Independientemente de cual sea la situación, el trabajador se encuentra en una disyuntiva en la cual debe elegir entre utilizar o no el derecho de recibir capacitación. La decisión debe tomarla libremente.

A pesar de que se establece que la capacitación y el adiestramiento es una obligación de las empresas para con sus trabajadores, Blum y Naylor (1990), afirman que hay muchas compañías que parecen hacer todo lo posible para evitar esa responsabilidad, han logrado evadir el problema de dos maneras distintas a) insistiendo en contratar trabajadores competentes o experimentados, dando por sentado que en esa forma el entrenamiento no resultará necesario o ; b) contratando personal no experimentado y confiándolo a empleados experimentados para que se encarguen de su entrenamiento, bajo la creencia errónea de que un trabajador experimentado puede capacitar a una persona no experimentada, aún cuando no tenga los conocimientos sobre las técnicas o métodos de instrucción.

Para lograr el objetivo de la capacitación será necesario tomar en cuenta los intereses y las expectativas de ambos (trabajador y directivo), buscando su beneficio mutuo. Pero, aparte de las razones anteriores, existen otras tantas por las cuales se realizan los programas de capacitación y entrenamiento. Estos fines se refieren concretamente a: Productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, moral, prestaciones indirectas, salud y seguridad, prevención de la obsolescencia y desarrollo personal.

Últimamente, se considera a la productividad como un factor sumamente importante para mejorar la capacitación de los trabajadores. Esto quizá sea un tanto aplicable a otros países, pero en México la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), aseguró que sólo cinco de cada 100 empresas mexicanas han elaborado programas para elevar la productividad y mejorar la capacitación. Este escaso porcentaje -según la AMERI- revela que en el país no se cumplen las disposiciones legales en materia de productividad, seguridad e higiene en el trabajo, existe inoperatividad de las comisiones mixtas, no hay el compromiso de una nueva cultura laboral, firmado por empresarios y líderes obreros en 1995. El hecho es que, ésto sólo es el reflejo de un problema cultural en México, ya que el gobierno no invierte lo suficiente en educación y obra pública y aplica excesivas cargas fiscales; y por su parte los patrones relegan a segundo término la especialización de los recursos humanos, mientras que los trabajadores esperan que todo lo provea el gobierno. (Martínez, 1997).

Aún cuando se considere en la mayoría de los negocios y en las industrias el aumento de la productividad como un factor primordial para lograr programas de entrenamiento (Bellows, 1975), los fines anteriores permiten desechar esa idea. Davis y Shackleton (s/f) mencionan que una de las principales razones por las que se entrena a las

personas, o se reentrenan, es porque las habilidades que poseen son inadecuadas para los requisitos.

La obsolescencia es un aspecto muy importante por el cual se realiza el entrenamiento a las personas, los esfuerzos se integran para mantener actualizados a los trabajadores acerca de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y las exigencias de su trabajo (Sikula y McKenna, 1989). Muchos empleados carecen del entrenamiento y la experiencia necesaria para realizar sus funciones laborales con eficacia lo que puede ser que la principal causa de la obsolescencia de los empleados es el cambio tecnológico. El cambio tecnológico puede implicar alteraciones en la técnica, las herramientas o los procesos; el ritmo acelerado de las innovaciones científicas y tecnológicas son una amenaza continua para los conocimientos, la destreza y las capacidades del empleado. La manera en que se puede controlar la obsolescencia del trabajador es teniendo una atención constante al pronóstico de las necesidades de los recursos humanos, el control de los cambios tecnológicos en términos de impacto en los empleados, y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

En gran cantidad de los casos, los trabajadores no tienen los conocimientos elementales que proporcionan la alfabetización, no tienen la primaria o inclusive la secundaria, siendo fundamentales para poder comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento que satisfaga las necesidades de formación que requiere su puesto de trabajo. En México, según estadísticas del INEA hay 6 millones de adultos analfabetos, 12 millones más sin la primaria concluida y casi 17 millones sin la secundaria terminada (Vargas, Histórico rezago. en: La Jornada, 27 de Nov. 1996), esto indica que el promedio de escolaridad es bajo.

Parece ser que la educación tradicional como está establecida en México, no proporciona la totalidad de los elementos, los medios indispensables para ajustarse íntegramente a las características de los procesos, formas de producción de las diversas empresas y a las condiciones de relaciones laborales que también son distintas en razón del tipo de rama industrial o giro de la organización. Un hecho que ilustra esta problemática es el desempleo o subempleo entre los egresados de instituciones de estudios superiores y de centros de capacitación que no logran una inserción adecuada en el mercado laboral, (Velázquez, 1996).

A lo anterior se agrega que las empresas muestran una ausencia de infraestructura técnico-administrativa que contengan manuales de organización, de procedimientos para llevar a cabo la capacitación; análisis y descripción de puestos de trabajo que facilitan las actividades a las cuales habrá que adiestrar; metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación; estándares de producción, etc., con lo cual se complica la formulación de planes y de los programas de desarrollo de los recursos humanos.

La legislación menciona que todos los trabajadores tienen derecho a la capacitación y casi todas las empresas hacen esfuerzos por capacitar a su personal, algunas sólo capacitan a ciertas personas determinadas de la organización, no a todos los trabajadores; esta problemática puede ser encontrada en aquellas organizaciones que presentan las definiciones de los términos de capacitación y adiestramiento como distintas pero que consideran que sólo se capacita a los gerentes y se adiestra a los demás empleados (Siliceo, 1982; Sikula y McKenna, 1989). Estas distinciones pueden ser un problema, pues los conceptos están formulados de manera que se distinga que una cosa es adiestrar a un trabajador (sea o no gerente) para su área de trabajo, otra es el capacitar a un gerente y a un subalterno para obtener mayores conocimientos y así ascender a otro puesto.

El adiestramiento para ser eficaz, tiene que tener el apoyo de todos los niveles de la organización, es decir de las áreas administrativas como las gerenciales, en funciones técnicas y operativas (Velázquez, 1996). Además tiene que ser un sistema ordenado que debe ser aplicado para la solución de algunos problemas. Requiere que los planes y programas tengan fundamentos que respondan a situaciones de hecho.

Tiene que ser apoyado por una cuidadosa y continua investigación que le permita detectar las necesidades que tienen los empleados. La investigación puede ser una relativamente sencilla reunión de los datos existentes, estructurados adecuadamente y preparados para deducir de ellos las conclusiones adecuadas.

Si bien, la capacitación en México no ha desarrollado todo su potencial en formación permanente de los recursos humanos por toda una problemática, el problema podría complicarse si se suma el rápido crecimiento de la tecnología en los procesos productivos, (Vidart, s/f). Las necesidades de capacitación y adiestramiento se correlacionan con estos procesos y se presentan nuevas necesidades que serán cada vez mayores. Con estas necesidades de tecnología, cada día se hace más patente una demanda constante de adiestramiento. El INEA (1994), precisa otro aún más grave problema "...que nuestra estructura productiva se encuentra lejos de ser competitiva a nivel internacional, ya que ésta se integra en un 90% por la microempresa cuya falta de financiamiento, tecnología de vanguardia y mano de obra calificada impiden la reestructuración productiva".

Lo anterior nos hace reflexionar sobre el papel que tendremos que enfrentar por una competitividad real frente al mercado internacional en que nos han insertado, ello implica que entonces deberá formarse una mano de obra moderna y calificada con el dominio de conocimientos de tecnologías avanzadas; y esto será consecuencia de un mejoramiento de las condiciones de salud, educación y capacitación para un buen nivel.

En todo caso, mencionan Rodríguez y Ramírez (1991), el resultado buscado es el desarrollo psicológico, social, tecnológico y económico:

- de los individuos
- de las organizaciones
- de los grupos
- de los países

Para conocer específicamente el beneficio que presenta la capacitación y el adiestramiento, Tessin (1978), menciona lo siguiente:

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ☐ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ☐ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ☐ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ☐ Crea mejor imagen.
- ☐ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ☐ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ☐ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- ☐ Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- ☐ Proporciona información respecto a las necesidades futuras a todo nivel.
- ☐ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ☐ Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
- ☐ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ☐ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ☐ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- ☐ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ☐ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ☐ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

- ☐ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ☐ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- ☐ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ☐ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ☐ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ☐ Permite el logro de metas individuales.
- ☐ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ☐ Elimina los temores, la incompetencia o la ignorancia individual

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.

- ☐ Mejora la relación entre grupos y entre individuos.
- ☐ Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- ☐ Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- ☐ Hace viables las políticas de la organización.
- ☐ Alienta la cohesión de los grupos.
- ☐ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ☐ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Se ha descrito en este capítulo lo referente al proceso de capacitación, las fases y procedimientos que hay que seguir para poder tener éxito en los objetivos que se ha propuesto la organización. Con la información se pretenden eliminar las falacias que giran en torno a la capacitación, a saber, el sólo diseñar un grupo de relaciones humanas o de otra índole no es capacitar, sino es aplicar un curso a un grupo determinado. Para poder tener éxito en los objetivos es necesario considerar todo el proceso porque de esta forma obtendremos mejores resultados.

Por otra parte, aún cuando ya se han señalado las facetas que presenta el sistema, en el siguiente apartado se hace una descripción más completa de la fase que interesa a este estudio, lo que está relacionada con la detección de necesidades. Esta es precisamente la segunda parte del sistema que determina los modos, planes y programas a aplicar.

CAPITULO III

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1. CONCEPTOS : NECESIDADES Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se consideran las necesidades como origen de todas las acciones de uno; esto es, las necesidades impulsan las acciones, y como los individuos tienen muchas necesidades simultáneamente, la necesidad más importante será la que determine las acciones de uno en un momento dado (Fournies, 1991).

Estas necesidades motivan las acciones de una persona mientras no hayan sido satisfechas; una vez que una necesidad ha sido cubierta, deja de actuar de motivación. La necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte, como lo ha planteado Boydell (1971).

En los seres humanos existen diversas necesidades motivacionales, sobre esto ya antes Díaz Guerrero (1994) nos había señalado las motivaciones del trabajador mexicano, que entre otras tantas reconocen la necesidad de la preservación de la autoestima, de la salud, de la seguridad personal, de un desarrollo integral y de tener un mejor ambiente físico de trabajo. Pero enfocándonos en el ámbito laboral, durante el proceso de trabajo, la UCECA (1979) reconoce las necesidades como las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Craig y Bittel (1971) consideran que las razones que nos llevan a establecer las necesidades de capacitación y adiestramiento son:

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

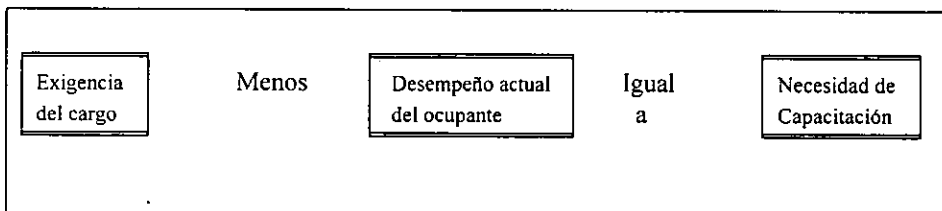
2. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
3. Porque todas las “personas normales”, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera. Otra vez el primer paso consiste en determinar las necesidades válidas de capacitación y adiestramiento.
4. Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

Esto permite observar de una manera general los beneficios que trae el establecer el DNC para diseñar el capacitar a los trabajadores.

De cualquier manera, es necesario precisar los beneficios (Siliceo, 1982) que puede traer el DNC:

1. Análisis y localización de necesidades educativas.
2. Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
3. Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
4. Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
5. Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
6. Definición de recursos necesarios como eventos a realizar; cuerpo de instructores; materiales didácticos necesarios; metodología a emplear; recursos físicos; auxiliares didácticos necesarios.

Básicamente, las necesidades de capacitación y adiestramiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento. Para Chiavenato (1993) una necesidad de capacitación es una deficiencia en el desempeño del cargo. Ésta surge siempre que la exigencia del cargo sea mayor que la del desempeño del ocupante:



Cuadro No. 3 . Presenta el concepto de necesidad de capacitación planteado por Chiavenato (1993) p. 49.

Como se advierte, corresponde al diagnóstico de lo que se debe hacer, el verificar los problemas de capacitación que ocurren en la empresa. Pero existen hechos que también provocan necesidades de capacitación. Los siguientes son cambios que ocurren dentro de la empresa:

- a) expansión de la empresa e incorporación de nuevos empleados.
- b) cambios de métodos y procesos de trabajo.
- c) modernización de los equipos e instalaciones de la empresa.

El DNC es imprescindible y vital, pues su elaboración reduce la posibilidad de errores en las etapas que siguen.

El objetivo es recoger y evaluar información para encontrar:

1. Qué es lo que se está haciendo ahora.
2. Lo que debe hacerse (ahora o en el futuro).

Smith y Delahaye (1990), consideran que los datos que se han recogido se van a convertir en la base para decidir:

- * El contenido y el método de capacitación.
- * Qué personas son las que necesitan capacitación (la población o las personas).
- * Las restricciones de tiempo que se aplican en dos niveles.
- * Cómo se pueden medir los resultados de capacitación.

Sin embargo la STPS (1996c) menciona que los beneficios y resultados a obtener son:

- localización de necesidades reales a satisfacer.
- determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.

Desgraciadamente, no existe un procedimiento fácil para hacer un DNC. Cada situación exige su propia mezcla de observación, prueba, análisis, deducción. En varios aspectos, el DNC es como un trabajo detectivesco, dependiendo del siguiente paso del que se ha dado inmediatamente antes.

Cuando se hace un DNC, hay que seguir cada indicación y comprobar cada fragmento de información (cuando es posible). Hay que examinar cada respuesta alternativa antes de sacar conclusiones. Solo entonces se está seguro de que la evidencia es verdadera y confiable.

French (1983) reconoce la complejidad de realizar una buena detección de necesidades, al respecto comenta: “En cualquier intento de determinar la administración más efectiva del proceso de capacitación y desarrollo de una empresa específica surgen inmediatamente ciertos problemas, algunos de éstos son:

- a) ¿Cómo se pueden determinar las necesidades de capacitación, y cómo se puede distinguir una necesidad de capacitación de una necesidad organizacional que puede ser satisfecha de alguna o de otra manera?
- b) ¿Cómo se puede motivar a las personas a incrementar sus capacidades?
- c) ¿Cuál es la utilidad relativa de diversos métodos y dispositivos de capacitación?
- d) ¿Cómo se pueden determinar en qué medida se logran los objetivos del programa de capacitación?”.

En relación a los problemas planteados, es importante tenerlos en cuenta para la realización de una buena detección y finalmente el desarrollo del programa formal de capacitación.

Pero, ¿cuales serán las razones por las cuales se omite el realizar un DNC con toda la rigurosidad que exige la investigación?. Quizá una de las respuesta sea que, el sólo hecho de hacer un análisis de las condiciones en las que se labora, de los elementos con los que cuenta el trabajador para poder desempeñar su trabajo, implica que exista un cambio en la organización y que la gente no esté preparada ante ello. También puede suceder que el realizar investigaciones de éste tipo llevan mucho tiempo y no se tiene el personal preparado con conocimientos sobre capacitación para que efectúen dichas acciones. Quizá la o las respuestas no se puedan tener con precisión, pero lo cierto es que las empresas, instituciones u organizaciones no hacen investigaciones referentes a lo anterior con la debida rigurosidad que se merece, aunque vale la pena señalar que se ha tratado de realizar algunas investigaciones (Gaona, Ortiz y Villanueva, 1981; Santos, 1992; Santa Ana, 1996) con bastantes limitaciones sobre este campo, presentando técnicas distintas pero coincidiendo sobre la finalidad de un DNC: establecer la diferencia entre lo que se hace y lo que debería hacerse.

Ahora, si no existe un compromiso para realizar una evaluación sobre los problemas de la organización, el efecto que tendrá este inicio será de tal manera que se suscite el fenómeno de capacitar por capacitar, lo que hace que la actividad se traduzca en desperdicios de recursos y esfuerzos y no se cumpla en objetivo de la capacitación.

Para Bentley (1993) la detección es la definición de el “área de aprendizaje”, el “terreno de aprendizaje” y la “ruta de aprendizaje” de cada individuo, antes de que sea realista precisar la estrategia. Aunque si bien la capacitación y el aprendizaje van en estrecha relación, Bentley menciona que las necesidades de capacitación y las de aprendizaje no son iguales; pues las primeras, según él, son las que los capacitados requieren que sepa y haga la persona que se capacita, en tanto que las de aprendizaje son las que los individuos quieren saber y hacer. Quizá la distinción presentada por el autor anterior

no define las acciones para uno o para otro, pero lo que sí permite ver es la importancia de la detección que, como lo indica, debe ser realista.

La palabra necesidad dice carencia o falta de algo (Rodríguez y Ramírez, 1991). En el caso del entrenamiento significa cualquier diferencia cuantificable entre un ser y un deber ser, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el cargo.

Para la UCECA (1980) la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento se refiere a lo siguiente:

“Se puede hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, cuando existe una discrepancia entre lo que debiera *hacerse* y lo que realmente *se hace*”

Sobre la definición anterior, la ARMO (1981), Coldrick y Lyons (1975)(en Mendoza (1982)), Siliceo (1982); STPS (1996a; c) coinciden plenamente al considerar a la detección como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización; al realizar este tipo de comparación o análisis se tendrá una diferencia, lo que sería información importante para el inicio de acciones de capacitación, lo cual beneficiaría enormemente a todos.

Pinto (1992) define la necesidad de capacitación como :

“ La ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo”

En términos generales la necesidad de capacitación es la diferencia entre lo que debiera *hacerse* y lo que realmente *se hace* para ejecutar un trabajo de forma satisfactoria. No obstante, Mayo (1990) (en Reyes, 1997), señala las condiciones del entorno y la falta del equipo también producen necesidades laborales, indica que la dinámica de interacción entre la persona y su contexto laboral conlleva a generar necesidades de capacitación.

Al respecto, Reyes (1997) enfatiza: “las necesidades laborales no se reducen únicamente a la búsqueda de carencias teóricas y técnicas, también abarcan la indagación de aspectos psicológicos, socioeconómicos y cognitivos (habilidades) del empleado con los cuales pueden obtener un desarrollo integral”. Es necesario determinar si existe satisfacción y motivación en el trabajo ya que ello es también un aspecto de capacitación. Para el autor, las necesidades se seleccionan con base en los metas u objetivos de la empresa; y las técnicas de recolección de datos como un análisis de habilidades cognitivas

permitirían conocer las carencias de las funciones y las habilidades operativas del puesto del trabajo.

Lo anterior lleva a reflexionar si esta búsqueda es posible llevarla a cabo como el autor señala pues indagar sobre las carencias en cuanto a medio y materiales laboral es de por sí difícil, el investigar en cuanto a sus aspectos psicológicos, socioeconómicos y cognitivos del empleado resultaría complicado y agotador.

Las necesidades que se pueden presentar en una organización son:

1. Las que tiene un individuo
2. Las que tiene un grupo
3. Las que requieren solución inmediata
4. Las que demandan solución futura.
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento
7. Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
9. Las que la compañía puede resolver por sí misma.
10. Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas
11. Las que un individuo puede resolver en grupo con otros
12. Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

2. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Las necesidades pueden clasificarse por su origen, es decir, existen tres áreas principales a las que aplicarse el término necesidad de adiestramiento, según Boydell (1971) las cuales son:

1. Necesidades a nivel *Organizacional*. Es necesario identificar en dónde es más necesario el adiestramiento, en qué departamento o sección o para qué grupo ocupacional.
2. Necesidades a niveles *Ocupacionales*. Qué habilidades, conocimientos, actitudes se necesitan para una ocupación en particular.
3. Necesidades a nivel *Individual*. Qué individuos requieren adiestramiento para alcanzar las habilidades/ conocimientos/ actitudes particulares.

Existen diversas clasificaciones respecto a las necesidades de capacitación y adiestramiento. Según Applegarth (1992) éstas pueden clasificarse en dos grupos generales : *reactivas y proactivas*.

Estas pueden darse en cuatro niveles.

- 1) Corporativo, es decir a nivel organizacional.

- 2) Divisional o departamental.
- 3) Centrado en el cargo; ocupacional.
- 4) Centrado en el empleado; individual.

Necesidades *reactivas*. La necesidad comúnmente expresada, es la reactiva, posiblemente porque es más fácil de identificar, es reaccionar frente a lo que ya ha sucedido, con el objeto de poner las cosas en orden.

Necesidades *proactivas*. Es preparatoria. Requiere más reflexión, dirección, planeación y riesgo. El entrenamiento proactivo propicia la planeación para la sucesión, un deseo de cambio y la formación del empleado.

Para Rodríguez y Ramírez (1991) las necesidades pueden tener una perspectiva temporal:

- necesidades urgentes
- necesidades a corto plazo
- necesidades de desarrollo a largo plazo.

La ARMO (1981); la STPS (1996a) clasifican las necesidades de adiestramiento en dos clases :

- Necesidades *encubiertas*.
- Necesidades *manifiestas*.

Las características que las distinguen se refieren específicamente a:

- los caos en que se presentan; es decir la problemática que generan, y
- los procedimientos que se deben aplicar para determinarlas.

Las necesidades de adiestramiento *encubiertas* se presentan como causa directa o indirecta de los problemas (de producción, administrativos, de actitudes de los trabajadores, etc.), por esta razón para determinarlas es necesaria una investigación muy minuciosa. Esta investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de adiestramiento del personal, sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa.

Las necesidades encubiertas requieren una investigación sistemática y exhaustiva ya que no son detectables a simple vista. Los problemas se presentan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

Al respecto Mendoza (1990) comenta " Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y superiores; su determinación es más fácil que las de tipo manifiesto"

Las necesidades de adiestramiento *manifiestas* se presentan en los siguientes casos:

- cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso;
 - cuando los trabajadores son transferidos (pasan a un puesto o categoría similar) o ascendidos (pasan a un puesto de categoría superior);
 - cuando se sustituyen o modifican: la maquinaria, las herramientas y/o método de trabajo.
- Se considera que una necesidad es manifiesta cuando es evidente, es decir, aquellas que no requieren de una profunda investigación para ser localizadas.

Para tener una visión más general al respecto de las necesidades, ver el cuadro No. 4.

3. MÉTODOS DE DETECCIÓN.

La detección de necesidades de capacitación (DNC) es el proceso sistemático y objetivo que proporciona información sobre necesidades de capacitación, adiestramiento y actualización y que se efectúa con la participación de directivos y trabajadores (IMSS, 1991).

French (1978) mencionaba una lista de problemas que se presentan en el proceso de la capacitación, en una de sus cuestiones más importantes para esta sección era el cómo se pueden determinar las necesidades de capacitación. La respuesta a esta interrogante sería que existen varios procedimientos de detección. Por ejemplo Johnson (1971), mencionaba que hay muchos métodos de determinar las necesidades y todos tiene sus ventajas y desventajas.

Una necesidad de capacitación generalmente se detecta por medio de los siguientes problemas actuales, es decir, que suceden en el momento:

- a) Baja productividad personal.
- b) Baja calidad del trabajo.
- c) Comunicaciones deficientes
- d) Exceso de errores o desperdicio de material y tiempo.
- e) Elevado número de accidentes.
- f) Averías frecuentes en las máquinas o equipos.

Estos problemas casi siempre ocurren por necesidades de capacitación, por otro lado, cualquier cambio futuro que ocurra dentro de la empresa significa nuevas necesidades, pues las transformaciones en la empresa provocan modificaciones en las habilidades y conductas de los funcionarios.

CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

	Organizacional =	análisis situacional de la empresa	Debilidades generales, se identifica en dónde es más necesaria
Por su origen	Ocupacional =	análisis del puesto.	Lo que es necesario en términos de capacidad, conocimiento, habilidades y actitudes.
	Individual =	evaluación del trabajador.	La persona que necesita capacitación y en qué la necesita.

	Manifiestas =	Surgen de problemas evidentes por que se dan de un proceso de cambio: métodos, técnicas, etc. y por personal de nuevo ingreso.	
Por la forma en que se presentan		Los problemas y necesidades que surgen de éstos, no se observan fácilmente y también, pueden ser de carácter moral, organizacional y procedimiento.	
	Encubiertas =		

	Presentes =	Problemáticas en torno a elementos que componen la organización en el momento en que se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación.	
Por su circunstancia		Todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo provocan modificación en las habilidades y conductas de los trabajadores.	
	Futuras =		

Cuadro No. 4. Clasificación de necesidades de capacitación. Tomado de STPS (1996)
Diagnóstico de necesidades de capacitación. p.13.

Para Siliceo (1982) las fuentes de origen para el DNC son:

1. El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
2. La calificación de méritos y la evaluación del nivel del desempeño de los empleados.
3. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos del personal.

5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
6. Índices de desperdicio y altos costos de operación.
7. Niveles de seguridad e higiene industrial.
8. Quejas.
9. Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individualmente y grupalmente.
10. Evaluación de cursos y seminarios.
11. Expansión y crecimiento de la organización.
12. Inspecciones y auditorías.
13. Reconocimientos oficiales.

Los administradores según Stoner y Freeman (1994) aplican cuatro procedimientos para determinar las necesidades de capacitación del personal.

1. **Evaluación del desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide a partir de estándares y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo.
2. **Análisis de los requisitos del trabajo o puesto.** Se examinan las habilidades o conocimientos específicos en la descripción del puesto de trabajo, las evaluaciones serán de tal manera que definan a los empleados que carezcan de unas u otras habilidades o conocimientos, los cuales serán los candidatos para la capacitación.
3. **Análisis organizacional.** La eficacia de la organización en la obtención de metas establecidas, se analiza para determinar dónde existen diferencias.
4. **Estudio de recursos humanos.** A los administradores y a los que no son se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo.

Los métodos comúnmente usados que se emplean -según Applegarth (1992)- son:

- Entrevistas formales con el gerente de línea.
- Cuestionarios llenados por el gerente de línea.
- Extraer las necesidades de los formatos de entrevistas de evaluación anual.

Si bien, estos métodos se aplican a la persona responsable del área, en éste caso al supervisor, se olvidan de investigar las necesidades reales de las personas que están en la operación. Para los métodos anteriores será necesario dar lugar a las siguientes preguntas:

¿ Sobre qué bases el supervisor ha evaluado esas necesidades? ¿qué factores (emocionales o de otra índole) se están presentando en el supervisor, para evaluar de esa manera? ¿Qué tan calificado es el gerente de línea en la identificación precisa de esas necesidades? ¿ existen algunas restricciones ya impuestas por otras personas, restricciones presupuestales o de otro tipo de modo que no hayan sido detectadas todas las necesidades reales?.

La UCECA (1980) recomienda que para formular el plan y los programas de capacitación y adiestramiento, de cualquier empresa, se realice como primer paso una detección de necesidades de capacitación y adiestramiento a todos los trabajadores.

Smith y Delahaye (1991) mencionan que la DNC se debe efectuar en tres etapas:

1. *Recopilación de datos.* Es la revisión de los datos vitales de su organización, es decir el tener una imagen amplia y actualizada de los que ocurre en la organización considerándola como un todo. En esta fase es necesario observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación.

Es necesario, también, estar informado acerca de las políticas actuales, los objetivos y las normas que se relacionan con el desempeño en el trabajo. Mehrens y Lehmann (en Santa Ana, 1996) señalan la definición de metas relacionadas con la estimación de necesidades.

2. *Investigación.* Si se sospecha que ha descubierto una deficiencia de desempeño, si la gerencia le pide capacitación o si se cree que pueda existir una necesidad de capacitación, el propósito de la investigación es reunir datos más específicos y detallados en el área pertinente. Para ello es necesario utilizar las técnicas de recolección de datos.

3. *Análisis.* Comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de los datos, el esbozo de conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe. Meherens y Lehmann (en Santa Ana, 1996) mencionan que es la determinación de lo que es más urgente, eliminando las discrepancias.

Pinto (1992) menciona, que antes de realizar el análisis de las necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará el proceso; es decir, considera que es necesario determinar la magnitud y el alcance del trabajo y planificar un sistema antes de entrar a la investigación.

El planteamiento de la investigación va a consistir en la delimitación del DNC, lo cual nos conduce a establecer el ámbito. Estos pueden ser como ya habíamos mencionado organizacional, ocupacional, o individual, pero también se determinan los tipos de conducta o áreas por investigar (conocimientos, habilidades y actitudes) y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio (dirección, supervisión o ejecución).

El ámbito de estudio ayuda al investigador a seleccionar el enfoque más adecuado así como los métodos y técnicas más apropiados según los puestos, áreas o niveles organizacionales.

Las áreas por investigar por el DNC son la cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en las cuales se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a las personas desempeñar su trabajo. Pero como el campo de la conducta humana

es muy amplio, en el estudio del DNC se deben considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

1. Conocimientos y habilidades técnicas especializadas:
 - Conocimientos específicos del puesto.
 - Conocimientos y técnica para ejecutar tareas concretas.
 - Aplicación de conocimientos y métodos.
2. Habilidades administrativas.
 - Comprensión y logro de los objetivos.
 - Organización del propio trabajo y el de los demás.
 - Capacidad para armonizar y utilizar los recursos a través de la planeación y el control de los resultados.
3. Habilidades en relaciones humanas:
 - Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.
 - Habilidad para trabajar en equipo.
 - Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.
4. Habilidades conceptuales:
 - Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.
 - Análisis y soluciones de problemas.
5. Habilidades de logro de resultados:
 - Características de personalidad.
 - Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.
 - Logro de resultados.

En los enfoques de investigación que plantea Pinto (1992), recomienda el análisis de tres enfoques definidos :

Enfoque con base en el puesto

Corresponde al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo.

En el nivel operativo, un mismo puesto puede tener varios ocupantes, de ahí que la investigación debe orientarse hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo, para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las necesidades.

Arias (1988) define el puesto como el conjunto de actividades responsabilidades, resultados esperados y condiciones que configuran una unidad de trabajo, específico e impersonal. Menciona que es más fácil detectar las necesidades en aquellos puestos en donde el resultado de las actividades está constituido por un producto físico, el cual debe ajustarse a ciertas especificaciones. En los puestos de servicios, la situación se complica,

pues en ellos no existe un producto concreto y tangible. Para la detección deben emplearse comportamientos observables: los adjetivos, para ser sutiles deben transformarse en comportamientos observables. Si no existe la delimitación de metas conductuales concretas, se pueden desperdigar esfuerzos.

Enfoque con base al desempeño

Se basa en la evaluación permanente del desempeño de cada persona, para encontrar cualquier deficiencia que obstaculice el logro de los objetivos propuestos para su área de trabajo. Se inicia con el análisis del inventario del personal, luego se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el desempeño esperado. El trabajador puede desempeñarse bien, mal o regular en su puesto. Y esta apreciación sólo la puede obtener el supervisor realizando comparaciones entre los trabajadores de un mismo puesto, aún cuando la mayor parte son apreciaciones subjetivas.

Enfoque con base en problemas

Nos orienta a poner especial cuidado en analizar si existen o no accidentes, rechazos, retrabajos o problemas de calidad, así como el ambiente laboral y en general el cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad. Aquí se seleccionan las áreas problemáticas, para determinar la problemática, buscar y analizar sus posibles causas y definir si son posibles de remediar con entrenamiento o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas o los materiales.

En relación a los métodos de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ha elaborado - primero a través de la UCECA (1979; 1980) - un método diferente a las metodologías convencionales el cual propone el sistema de descubrir la discrepancia entre lo que DEBE HACERSE y lo que SE HACE en la empresa, la cual analice las necesidades manifiestas y detecte las encubiertas :

Fase 1. Situación idónea. Se determina qué es lo que debe hacerse en la empresa, la cual ya debió haberse precisado con anterioridad - se entiende como idónea la situación en la que los recursos materiales sean suficientes; aprovechados en su totalidad; y se desarrollen las actividades de manera eficiente, para obtener el máximo de productividad -. se deben precisar los recursos materiales, los requerimientos, los índices de eficiencia, el ambiente laboral físico, las medidas de seguridad.

Fase 2. Se determina la SITUACIÓN REAL. Consiste en investigar lo que se ES y se HACE actualmente en la empresa. Para determinar la situación real se proponen diferentes

técnicas, que no son aplicables a todas las empresas ni a todos los empleados, pero son susceptibles de adaptación. Algunas de ellas son la entrevista, la encuesta, el cuestionario, pruebas, análisis por discusión de grupo, observación directa, quejas, registro de personal, etc.

Fase 3. Analizar comparativamente la SITUACIÓN REAL contra la SITUACIÓN IDÓNEA.

Se realiza el análisis comparativo de:

- a) La información obtenida por medio de las técnicas utilizadas, se clasifica y ordena.
- b) Una vez que se ha ordenado la información se procede a compararla contra los datos que se establecieron como situación idónea.

Fase 4. Necesidades de capacitación y adiestramiento. se determina si las discrepancias se refieren a necesidades de: la empresa, la empresa y el trabajador en conjunto, el trabajador. Las dos últimas competen a las necesidades de capacitación y adiestramiento, que es el objetivo principal de esta metodología.

Una vez que se ha realizado y encontrado las necesidades de capacitación y adiestramiento, se procede a realizar la siguiente fase que marca el procedimiento administrativo de la capacitación y el adiestramiento.

Otro procedimiento es el presentado a través de la misma Secretaría, por la dependencia de la ARMO (1981) la cual diseñó metodologías diferentes para realizar un DNC de acuerdo a necesidades manifiestas y para las necesidades encubiertas.

Según la ARMO (1981) la detección para las necesidades manifiestas, resultan de apreciación relativamente sencilla y su procedimiento puede realizarse con el cuadro de la página, cuadro No. 5 :

CASO	PARA OBTENER:	CONSULTAR
TRABAJADOR ES DE NUEVO INGRESO	Número de trabajadores que requieren adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de expansión - Registros de contratación - Necesidades de producción (planes) - Solicitudes de empleo - Resultados de los exámenes de admisión.
	Características de los trabajadores que requieren adiestramiento	
	Descripción de actividades en que requieren adiestramiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción de puesto completa y compararla con los conocimientos y destrezas del trabajador, en el momento de ingresar a la empresa.

TRABAJADORES TRANSFERIDOS O ASCENDIDOS	Número de trabajadores que requieren adiestramiento.	-Planes de expansión -Proyectos de promociones y movimientos de personal .
	Características de los trab. que requieren adiestramiento	-Solicitudes de empleo -Expedientes de control de personal
	Descripción de actividades en que requieren adiestramiento.	Descripciones de los puestos anterior y nuevo para compararlas.
SUSTITUCIÓN O MODIFICACIÓN DE MAQUINARIA, HERRAMIENTA Y/O MÉTODO DE TRABAJO	Número de trabajadores que requieren adiestramiento	- Gerencias, jefes de depto, sección, etc., para definir cuántos trabajadores serán afectados por los cambios.
	Características de los trabajadores que requieren adiestramiento	- Expedientes de control de personal.
	Descripción de actividades en que requieren adiestramiento	- Gerencias o deptos de Ing. industrial, de tiempos y métodos o jefes de deptos, sección, etc., para definir el tiempo de cambio que se va a efectuar. - Descripción de puesto actual y compararla con las actividades que se tendrán que realizar cuando se introduzca el cambio.

El procedimiento para las necesidades encubiertas inicia con el buscar evidencias y síntomas de que existen problemas en la empresa y considera que la manera de detectarlos es a través de ciertos indicadores que se nos presentan en el análisis situacional de la organización. Estos indicadores pueden estar dentro de las siguientes categorías:

1. Producción: es decir, baja calidad del producto, costos elevados, retrasos, dificultad para lograr los programas de producción, cambios frecuentes en los procedimientos; rechazos excesivos de control de calidad; devoluciones del cliente por la mala calidad del producto o servicio.
2. Organización: falta de políticas concretas; objetivos no muy claros y pocos realistas; fracaso al alcanzar las metas; falta de una programación; ausencia de niveles de ejecución; carga de trabajo desigual; disciplina inadecuada; favoritismo; comunicación ineficiente; desconocimiento de la estructura de la empresa por parte del personal de la misma; rotación excesiva; inadecuado reglamento interior de trabajo.

3. Conducta de grupos de trabajo: excesivo traspaso de responsabilidades; ausentismo, alto índice de accidentes; retardos; violación al reglamento de trabajo.

4. Moral: falta de interés en el trabajo; falta de sentido de responsabilidad; irritabilidad; fricciones personales; débil autoridad de supervisores y superiores; falta de cooperación con los compañeros o con los superiores; liderazgo autoritario; actitudes negativas hacia la empresa.

Los indicadores anteriores pueden detectarse consultando los registros de los departamentos o gerencias de producción, ingeniería industrial, ventas, almacén y realizando entrevistas con los jefes de departamento, etc.

Una vez que han sido detectados los síntomas generales de problemas, se procede a localizar las áreas críticas y precisar cuáles son los departamentos o secciones que presentan una situación crítica y requieren atención inmediata. En esta etapa debe anotarse cualquier dato que se considere como causa de los problemas. Una vez concluidas las dos etapas anteriores, se cuenta con una serie de datos que es necesario analizar, por ello se recomienda reunir a las jefaturas o gerencias de los departamentos y secciones afectadas, para decidir las soluciones más adecuadas a cada problema. Posteriormente se separan los problemas cuya solución requiera ser la inmediata. De los problemas cuya solución sea el adiestramiento se procede a precisar quiénes requieren el adiestramiento y en qué actividades son deficientes; para lograr lo anterior se seleccionan las técnicas de investigación más convenientes y se elaboran los instrumentos respectivos.

Otra metodología presentada ha sido la planeada por la STPS (1996a), la cual ha sido descrita en un siguiente apartado por lo completo de sus propuestas. Además se consideró la más importante para fines de la investigación propuesta en esta tesis. Es por ello que se detalla la metodología presentada por aquella.

4. METODOLOGÍA DE LA STPS

El diagnóstico es una investigación rigurosa y sistemática que se realiza siguiendo una metodología específica, la cual va a obtener la información necesaria para la elaboración de los programas de capacitación, y establecer el tipo de acciones a seguir según prioridades; es por ello que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad presenta una metodología que conjunta los procedimientos antes presentados.

La metodología presentada por la Secretaría del Trabajo y previsión social inicia considerando a la detección de necesidades de capacitación (DNC) como la parte medular del proceso integral de capacitación.

Análisis situacional de la organización.

El análisis situacional parte del conocimiento pleno y sistematizado de la realidad interna y externa, reconoce problemas, necesidades, recursos disponibles y características del medio que favorecen o que entorpecen los objetivos planteados. Según la STPS (1996a) “el realizar un análisis situacional de la empresa implica una investigación sobre la productividad de la misma, a través de ésta, se analizan problemas, carencias o limitaciones, así como las causas que los originan, para estar en posibilidad de subsanarlas”. Permite determinar si cada uno de los problemas que se detectan son posibles de ser resueltos con capacitación, y si así sucede, entonces realizar un análisis más detallado para su clasificación, priorización y tratamiento. A través de él se definen áreas, secciones, niveles y/o puestos ocupacionales de atención prioritaria y los aspectos que apoyen las estrategias corporativas para el logro de los objetivos propuestos.

La productividad hay que entenderla como el aprovechamiento de todos los recursos disponibles para producir, ya sea un bien o un servicio determinado, a través de un proceso ordenado y sistemático de trabajo, STPS (1996a).

La productividad de las empresas se ve influida por los tres principales factores -humanos, ambientales y tecnológicos- los cuales permiten determinar y delimitar los problemas y/o deficiencias que existen en la organización.

El análisis situacional debe ser realizado por personal especializado que analice a la organización en conjunto, tome decisiones, evalúe objetivos y establezca estrategias de atención.

Una vez que el análisis situacional nos precisa el lugar y el momento de efectuar un DNC, entonces se aplica la metodología de investigación correspondiente:

⇒ **Establecimiento de la situación ideal.** Previamente es necesario conocer las áreas críticas o problemáticas de la organización, esto es logrado a través de ciertos indicadores. Una vez logrado esto se establece la situación ideal, que es considerada por la descripción del puesto.

La situación ideal es aquella en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad. Durante la investigación es importante considerar las diferencias entre lo que se espera que haga el trabajador “situación ideal” y lo que hace “situación real”; las desviaciones resultantes se denominan necesidades de capacitación.

En la situación ideal es necesario especificar las funciones que debe desempeñar un trabajador y los requerimientos de capacitación (conocimientos, habilidades, actitudes) que

se requieren para poder desarrollarla eficientemente. La especificación del puesto se realiza considerando las mejores condiciones de funcionamiento -lo óptimo- y el desarrollo de la empresa respecto a sus recursos humanos, materiales e instalaciones, entre otros.

Para tener una mejor descripción de las actividades es necesario revisar la documentación en relación a:

- descripción de puestos
- manuales de procedimientos y de organización.
- planes de expansión de la empresa
- recopilar información por parte del jefe inmediato o personal involucrado con el o los puestos. La aportación debe ser verídica y viable.

⇒ **Situación real.** Implica investigar lo que es y lo que se hace en la empresa actualmente, esto es definir a cada trabajador en su puesto. La situación real establece la evaluación del individuo, considerando importantes las características individuales como: edad, escolaridad, experiencia laboral.

La situación real requiere evaluar la actuación en los aspectos de conocimientos, habilidades o actitudes que describe la situación ideal o la descripción del puesto. La descripción del puesto según Arias (1989) es una forma escrita en que se consignan las funciones y/o tareas que deberán realizarse en un puesto; las funciones se pueden presentar en forma genérica y analítica.

Se define una tarea como un acto o una secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo, para el cual pueden asignarse, de manera confiable, orientaciones y niveles funcionales (Fleishman, 1979).

La acción de la tarea o la secuencia de actos puede ser primordialmente física, o bien puede ser mental. Los elementos más importantes de un enunciado de tarea son:

1. La acción que se espera que realice el trabajador. Esta frase enuncia y describe las actividades a ejecutar.
2. El resultado esperado de la acción del trabajador. Describe lo que se espera que esa acción produzca o lo que se realiza.

La evaluación del desempeño se lleva a cabo a través de la utilización de las técnicas e instrumentos, seleccionando aquellos que resulten más convenientes de acuerdo a:

- el nivel ocupacional; esto es directivo, gerencia media, operativo.
- cantidad de personas a las que se aplicarán los instrumentos.
- recursos con los que cuenta el investigador.

Entrevista: Se lleva cabo entre el trabajador y el responsable de la investigación, con el fin de establecer información acerca del desempeño. También es posible encontrar información con referencia a la satisfacción que los empleados sienten. La entrevista puede ser estructurada (con preguntas concretas) o semi-estructurada (aspectos generales), esto va a depender de la información que se pretende obtener.

Cuestionarios: Las ventajas de los cuestionarios son muchas, aunque proporcionan un margen relativo de expresión. Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier categoría ocupacional, y tiene por objeto la obtención de datos, que son fácilmente cuantificables e interpretables

Pruebas: Las pruebas son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador, y reportan datos acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

Análisis por discusión de grupo: Se reúnen grupos, procurando contar con el jefe o el supervisor del área, ahí se discuten los problemas que se han presentado con respecto al desempeño del trabajo, sea cual fuese su origen, procurando determinar la causa. Se analizan las conclusiones y se jerarquizan en orden de importancia.

Observación directa: Se realiza en el lugar en el que se desempeña el puesto, y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Encuestas: Se utilizan para obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tiene con respecto a las políticas de la empresa, y de su satisfacción con respecto al ambiente laboral.

Quejas: Se establece un procedimiento formal de quejas de los trabajadores donde manifestaran por escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración, procesos de operación, etc.

Registro de personal: Se obtienen datos de los archivos, sobre todos los registros que tenga la empresa que reflejen de manera objetiva el desempeño; registros de accidentes, asistencia, tiempos extras, experiencia, escolaridad, participación sindical, promociones, cambios dentro de la empresa, etc.

Siliceo (1982) considera que las técnicas utilizados con más éxito en la búsqueda de información son:

- Entrevista individual
- Entrevista de grupo.
- Inventario de recursos humanos
- Datos estadísticos.

- Aplicación de cuestionarios.
- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- Comités.
- Información y opiniones de consultores externos.

Los resultados que deben obtenerse en esta etapa son:

- Número de trabajadores que requieren capacitación.
- Características de los trabajadores a ser capacitados.
- Descripción de actividades a mejorar.

⇒ **Análisis comparativo.** Es el procedimiento por el cual se relaciona y confronta la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con la información recabada por el instrumento elaborado, es decir se establece una confrontación o comparación entre la situación ideal y la situación real. Los procedimientos son:

En la situación ideal se clasifica y ordena la información obtenida del perfil del puesto, y en la situación real se clasifican y se ordena la información obtenida del perfil del trabajador en su puesto. A partir de ahí se relaciona la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con los perfiles de los trabajadores que lo ocupan. Se establecen las diferencias por cada trabajador, y se concentran en una matriz los resultados de las necesidades de todos los trabajadores de un mismo puesto.

Aquí es necesario determinar la prioridad que tiene la función para el puesto a través de algún símbolo que resalte la importancia, una vez concluido lo anterior se decide que funciones requieren capacitación y en qué medida. El trabajar sobre las funciones prioritarias o críticas comprende otro aspecto importante, ya que determina la secuencia adecuada de la capacitación; es decir se desarrollan los programas estratégicos y/o intensivos de las áreas críticas o prioritarias.

⇒ **Establecimiento de estrategias.** La especificación de las acciones clave que se desprenden del DNC y la coordinación de las mismas constituyen las siguientes estrategias.

- Establecer las prioridades de capacitación, de lo más a lo menos urgente para resolver un problema detectado.
- Definir los contenidos de capacitación. Acción que facilita la traducción, agrupación de necesidades para diferentes efectos de capacitación. Sea por niveles jerárquicos, puestos o familias de puestos, proyectos específicos, programas generales.
- Los contenidos de aprendizaje que deben contener los programas de capacitación.
- Determinar las tareas y actividades que se realizarán para llevar a cabo la capacitación.
- Establecer los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar las acciones de capacitación.

⇒ **Informe.** Es el documento que presenta el resultado de la investigación. Sirve de guía para tomar las decisiones que más convengan. Contiene los siguientes apartados:

- Título.
- Elaboró. Nombre de la persona o personas que lo elaboraron, puesto que ocupa en la empresa y fecha.
- Índice. La lista de contenidos o capítulos del informe.
- Introducción. Permite una comprensión global de lo que va a exponer. Es importante incluir la justificación de la investigación, se especifican las técnicas y métodos de investigación aplicados, la población que cubrió el diagnóstico (puestos, niveles ocupacionales) y métodos de investigación.
- Resumen. Proporciona una rápida visión del resultado de la investigación. Abarca una explicación breve de la investigación efectuada y su resultado.
- Desarrollo de la investigación. Es el cuerpo del informe, aparecerá la investigación clasificada por materias o puntos analizados, los títulos de éstos deben ser seleccionados de acuerdo con el tema contenido. Es necesario precisar los datos de la sección o área dónde se realizó el DNC y la evaluación de los objetivos del departamento y de la organización. La evaluación de los individuos respecto a su puesto se detalla en este apartado.

Conclusiones y recomendaciones. Se incluyen deducciones que se desprendieron de la investigación efectuada, descubrimientos logrados. Supone la propuesta de cambio o modificación a las situaciones problemáticas. Se enlistan las causas de los problemas que no se solucionan mediante capacitación y encauzarlos a las áreas responsables para su solución.

Por todo lo anterior, la metodología de la STPS (1996), por ser una de las más actuales y por desarrollar pasos sencillos para una mejor detección, sirve de marco para la detección de las necesidades de capacitación en una Unidad de Medicina Familiar del IMSS. En el siguiente capítulo se describe la situación de la aplicación, así como el problema, las hipótesis y los objetivos que guiaron la investigación.

CAPITULO IV

DETECCIÓN DE NECESIDADES ENCUBIERTAS DE CAPACITACIÓN: APLICACIÓN EN LA U. M. F. 14

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cuales son las necesidades de capacitación de tipo encubiertas de los trabajadores de la Unidad de Medicina Familiar No. 14 del IMSS que afectan su desempeño laboral?

4.2 OBJETIVOS.

GENERAL:

Identificar las necesidades encubiertas de capacitación de los trabajadores de la UMF 14 de las áreas Asistentes Médicas, Intendencia, Control de Prestaciones y Enfermería.

ESPECIFICOS:

Detectar las necesidades de capacitación encubiertas a partir del puesto y de la descripción de las actividades que ejecutan los trabajadores.

Indicar si existe una relación entre las necesidades de capacitación, el sexo, la antigüedad, y la escolaridad.

4.3 HIPÓTESIS.

Hipótesis General :

Las necesidades de capacitación encubiertas son las que afectan el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Medicina Familiar No. 14.

Hipótesis específicas :

Existe una relación entre las necesidades de capacitación encubiertas y la antigüedad lo cual afecta el desempeño del trabajador.

Existe una relación entre las necesidades de capacitación encubiertas y el sexo lo cual afecta el desempeño del trabajador.

Existe una relación entre las necesidades de capacitación encubiertas y la escolaridad lo cual afecta el desempeño del trabajador.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Necesidades de Capacitación Encubiertas

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL:

Necesidades de Capacitación: La necesidad de capacitación es la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo. (Pinto, 1992)

Las necesidades encubiertas se presentan como causa directa o indirecta de los problemas (de producción, administrativos, de actitudes de los trabajadores, etc..) Los problemas se presentan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. (Mendoza, 1982)

Desempeño: La actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos la ejecución del trabajo con eficacia , en una forma productiva. (Arias, 1989)

DEFINICIÓN OPERACIONAL:

Necesidades de Capacitación Encubiertas: Es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona (STPS, 1996).

Desempeño: Efectuar las tareas señaladas previamente por el perfil del puesto (Profesiograma, 1997).

4.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Estudio de campo. Implica el estudio de gente en ambientes naturales lo que implica un gran realismo; el investigador tiene muy poco control sobre el estudio. Éste no puede seleccionar ciertas variables para manipular, porque las variables no son manipulables en absoluto. La presencia del investigador puede deformar la naturaleza de las variables estudiadas, por lo que debe permanecer lo más discreto posible. En la mayoría de los casos los datos de los estudios de Campo se obtienen mediante cuestionarios o entrevistas.

Las ventajas son :

1. Los estudios de campo son muy realistas porque se realizan en ambientes naturales.
2. Se pueden tomar los datos sobre un gran número de variables a la vez.
3. El impacto del investigador sobre el estudio no es tan grande como en las otras estrategias de investigación.

Las desventajas son :

1. Las variables no pueden ser manipulables por el investigador y sus efectos no pueden ser estudiados sistemáticamente. Por lo tanto, el método no permite evaluar la causalidad.
2. Las compañías no suelen dar permiso para realizar un estudio de campo.
3. La medida de las variables no es tan precisa como en los experimentos de laboratorio, (Muchinsky, 1993).

4.5 MÉTODO.

POBLACIÓN: Personal que labora en la Unidad de Medicina Familiar No. 14 perteneciente a la delegación II Noreste del Distrito Federal, dependiente al Instituto Mexicano del Seguro Social.

MUESTRAS : Para la selección de las muestras, la metodología de la STPS se inicia con el diagnóstico situacional de la organización. En este caso, por carecer de él y de alguna evidencia escrita de alguna problemática existente en la Unidad, se estudiaron a juicio del investigador, las áreas con las cuales el derechohabiente tiene un primer contacto, siendo :

Asistentes Médicas, Control de Prestaciones, Enfermería.

A ellas se integra Intendencia por ser, a razón de la Responsable de Capacitación de la Unidad, una de las más problemáticas en la organización.

El total del personal en las áreas son :

Asistentes Médicas : 50 personas
Control de prestaciones : 22 personas

Enfermería : 40 personas
Intendencia : 37 personas

MUESTREO: Para la selección de los sujetos que integran las muestras se utilizó un muestreo no aleatorio intencional, logrando un tamaño de muestras de la siguiente forma :

Asistentes Médicas : 34 personas	Enfermería : 24 personas
Control de prestaciones : 15 personas	Intendencia : 26 personas

INSTRUMENTOS: Se utilizó el formato de perfil de puesto elaborado por la STPS; en éste se especifica, la clasificación de las tareas que se ejecutan. Posteriormente se elabora un cuestionario para cada puesto de las áreas mencionadas.

PROCEDIMIENTO: La investigación se llevó a cabo en 5 fases y se aplicó la metodología de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1996).

1. Conocimiento de las áreas más críticas o problemáticas dentro de la Unidad. Éstas fueron seleccionadas a juicio del investigador. Las áreas a estudiar ya fueron mencionadas. Cabe señalar que las muestras contienen varios puestos :

ÁREA	PUESTO
Asistentes Médicas :	Asistentes Médicas
Control de prestaciones :	Auxiliar Universal de Oficinas. Oficial de Servicios Técnicos. Coordinador de Servicios Técnicos
Enfermería :	Auxiliar de Enfermera en General. Auxiliar de Enfermera en Salud Pública. Enfermera General. Enf. Especialista en Materno Infantil. Enf. Especialista en Salud Pública.
Intendencia :	Auxiliar de Servicios de Intendencia. Ayudante de Servicios de Intendencia.

2. El establecimiento de la situación ideal. Se realizó el inventario de puesto-persona que abarcó el DNC. Posteriormente se revisó la documentación en relación a la descripción del puesto, (profesiograma del Contrato Colectivo de Trabajo). También se llenaron las cédulas de perfil de puesto presentado por la STPS, a través de lo mencionado por los jefes de servicios de las áreas.

3. Definición de la situación real. Se elaboran los instrumentos conforme a los datos del perfil de puesto para la definición de la situación real y se procede a la aplicación.

Debido a las condiciones existentes para el estudio se consideraron :

Criterios de inclusión: Trabajadores de base, del sexo masculino y femenino de las áreas a investigar.

Criterios de exclusión: Personal que no pertenezca a las áreas a investigar, que su contratación sea temporal.

Criterios de eliminación: personal que por cualquier causa no conteste las preguntas y/o se encuentre ausente durante la aplicación de éste (licencias, ausentismo, vacaciones, cursos, etc.).

En la construcción del instrumento se utilizó la escala de medición nominal.

4. Análisis comparativo. Se relacionó la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con la información recabada por el instrumento elaborado. Se establecieron las diferencias presentadas entre el profesiograma y lo mencionado por los jefes de servicios entrevistados (cédulas de perfil de puesto). Clasificando y ordenando la información obtenida.

5. Informe: Se presentan los resultados de la investigación.

4.6 DISEÑO.

Para la investigación se aplicará el diseño *ex post facto*.

En el diseño no se puede manipular o asignar sujetos o tratamientos, porque la variable independiente ya ha ocurrido. No se tiene control directo de ella porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

4.7. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO.

En la elaboración de los instrumentos se utilizaron las categorías para la detección de necesidades presentadas por la STPS, (1996) y clasificadas por el formato de perfil de puesto (ver anexo 1) :

Tareas prioritarias.

Tareas secundarias.

Tareas complementarias.

En la construcción de los cuestionarios (Naldesticher, 1983), se elaboraron con preguntas cerradas (SI NO) y se desarrollaron a partir de la descripción del puesto. Cabe señalar que cada actividad o tarea descrita fue asignada a los apartados conocimientos, habilidades y actitudes.

4.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO :

Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS for MS Windows, versión 6.0 y para los valores de la X^2 en tablas, se apoyo en la tabla C de valores críticos del libro de Siegel (1990), pág. 283.

Durante la investigación se utilizó el análisis estadístico para los datos obtenidos : Distribución de Frecuencias y la prueba Ji cuadrada (X^2). Debido a las limitaciones de la prueba, se utilizó para la comparación entre grupos la prueba no paramétrica Kruskal - Wallis.

La razón del cambio fue que, aún cuando se cumplen con casi todos requisitos de la prueba Ji cuadrada, las frecuencias esperadas por casilla resultan demasiado pequeñas (menor que 5) en algunas muestras, lo que afectan los valores de la prueba y en algunos casos se señala que ésta es inadecuada para los datos, así mismo no permite una compración intragrupal de las variables del estudio.

La prueba Kruskal - Wallis permite una comparación entre varias muestras independientes además de aceptar una equiparación intragrupal; la prueba es útil para decidir si las muestras independientes son de poblaciones diferentes; indica si los valores de las muestras difieren un poco y si éstas diferencias entre las muestras signifiquen diferencias genuinas de la población, (Siegel, 1990).

Posteriormente se hizo un análisis comparativo- cualitativo entre los grupos para los resultados.

4.9 RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS :

Como se mencionó para la elaboración de los cuestionarios, se practicaron amplias consultorías para describir las actividades que ejecutan los trabajadores; éstas las llevaron a cabo los jefes de los servicios de las áreas ya señaladas.

Paralelamente se utilizó en forma conjunta información basada en la normatividad del Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS.

Las encuestas realizadas tuvieron un total de 99 personas, conformando los grupos de la siguiente manera :

ÁREA	TOTAL	ÁREA	TOTAL
Asistentes Médicas	34	Control de Prestaciones	15
Intendencia	26	Enfermería	24

A continuación se presentan los datos obtenidos por las encuestas de acuerdo a cada grupo:

Grupo 1 : ASISTENTES MÉDICAS

De los entrevistados el 100% correspondió al sexo femenino, con un rango de antigüedad en el trabajo de 11 a 15 años. En relación a la escolaridad, reveló un 30% de individuos con secundaria y un 26.5% con bachillerato terminado.

El cuadro 1.1 señala la forma en cómo se distribuyeron los datos para el grupo 1:

VARIABLE	PORCENTAJE	VARIABLE	PORCENTAJE
Sexo Femenino	100%		
Escolaridad Secundaria	30%	Antigüedad 6 a 10 años	20.5%
Bach. incompleto	29%	11 a 15 años	32.5%
Bach. Terminado	26.5%	16 a 20 años	23.5 %
Lic. incompleta	5.5%	21 a 25 años	3 %
Licenciatura	9%		

Respecto a los reactivos que conforman el instrumento se puede observar lo siguiente en el cuadro 1.2 :

TAREA :	PORCENTAJE	TAREA	PORCENTAJE
Participo en los programas de enseñanza e investigación	50% Si 47% No	Informo al paciente de los beneficios de asistir a la consulta	93% Si 3% No
Superviso las actividades de mis demás compañeros	97% No 3% Si	Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior.	20% Si 65% No
Recibo y entiendo en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan servicios de la Unidad.	97% Si 3% No	Elaboro los registros de actividades del servicio en los formatos correspondientes.	82.5% Si 15% No
Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera	97% Si 3% No	Glaseo tarjetas y otros documentos y solicito verificación de vigencias	97% Si 3% No
Solicito dotación de papelería para el medico familiar	100% Si	Realizo con 24 horas de anticipación las citas de los pacientes	100% Si
Organizo, distribuyo y controlo al personal	9% Si 85% No	Respondo con la solución adecuada a las situaciones irregulares detectadas por el derechohabiente.	97% si
Realizo toma de signos al paciente	85% Si 12% No	Elaboro correcciones, reportando faltantes y solicito información de documentos o tarjetas omitidas	59% Si 29% No
Hago la extracción de los expedientes para la consulta	100% Si	Hago el otorgamiento de citas espontáneas y subsecuentes	100% Si
Resuelvo los problemas que pudieran presentar el derechohabiente para recibir la atención medica.	94% Si 6% No	Elaboro el informe semanal y mensual	94% Si 6% No
Elaboro encuestas de diarreas	85% Si 3% No	Ayudo o apoyo físicamente en las labores de limpieza	53% Si 44% No
Elaboro la solicitud de vigencia de derechos	60% Si 39% No	Realizo la recepción y valoración de documentos	70% Si 21% No

Se observa que la mayoría de las personas concentraron en los reactivos sus respuestas a SI en una aproximación de 80%. Esto podría indicarnos que ejecutan todas las tareas descritas en el cuestionario. Las respuestas que reportan el 100% indican que las tareas son realizadas por todo el personal sin una posible omisión. Por ejemplo al responder a la tarea "Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera" contestaron SI en un 97%; e incluso actividades que parecerían no estar al alcance de las trabajadoras, las llevan a cabo; ejem. resuelvo los problemas que pudiera presentar el derechohabiente para recibir la atención médica, 94% SI; respondo con la solución adecuada a las situaciones irregulares detectadas por el DH* 97% SI, ayudo físicamente en las labores de limpieza 53% SI 44% NO.

GRUPO 2. INTENDENCIA

En el área de intendencia existen dos puestos, uno de ellos es el de Auxiliar de Servicios de Intendencia y el otro es Ayudante de Servicios de Intendencia.

* Derechohabiente

Considerando a ambas categorías, el 77% de los encuestados tiene una antigüedad de entre 1 a 10 años. Asimismo presentan un nivel de escolaridad de secundaria con un 42%, teniendo muy de cerca, paradójicamente con un porcentaje de 30% individuos con un bachillerato completo. Con relación al Sexo el 54% resultaron ser varones y el 46% mujeres.

El siguiente cuadro 2.1 señala los resultados que arrojaron los cuestionarios en torno a las variables:

VARIABLE	PORCENTAJE	VARIABLE	PORCENTAJE
Sexo			
Masculino	54 %		
Femenino	46 %		
Escolaridad		Antigüedad	
Primaria	8 %	1 a 5 años	38.5 %
Secundaria	42 %	6 a 10 años	38.5 %
Bachillerato inc.	8 %	11 a 15 años	7 %
Bachillerato com.	27 %	16 a 20 años	8 %
Licenciatura inc.	4 %	21 a 25 años	8 %
Licenciatura com.	11 %	26 a 30 años	0%

En los datos de la categoría de Auxiliar de Servicios de Intendencia, se encuestaron a 25 personas y los porcentajes de cada una de las tareas se presenta a continuación (cuadro 2.2) :

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Acomodo la ropa para entregar, asignar, controlar y distribuir dotaciones individuales y colectivas de ropa	40% Si 56% No	Ejecuto labores de limpieza de cortinas, persianas y baños.	96% Si 4% No
Capto y reporto deterioros, descomposturas o el mal funcionamiento en las instalaciones físicas o mobiliario	96% Si 4% No	Separo los desechos biodegradables de la basura	72% Si 28% No
Sacudo, barro, trapeo las alfombras, vestíbulos, cancelos y pisos.	96% Si 4% No	Realizo en forma rutinaria el aseo asignado que consiste en el sacudido y trapeado cuantas veces sea necesario.	100% Si
Elaboro programas de enseñanza para la capacitación de mis compañeros	96% No	Controlo las existencias, dotaciones y consumos de los materiales.	10% Si 80% No
Preparo y aplico soluciones, detergentes, desinfectantes y para encerrar.	88% Si 12% No	Cargo, descargo; acarreo, reparto y entrego artículos de los almacenes a las distintas Unidades medicas o dependencias.	36% Si 64% No
Recibo y entrego mercancías, ropa, mobiliario, etc.	28% Si 64% No	Realizo el exhaustivo en el área programada y asignada	100% Si
Recojo la ropa, la clasifico y la registro.	48% Si	Preparo trabajos especiales encomendados	56% Si

Programo, organizo, controlo, verifico los equipos médicos y de oficinas	52% No 12% Si 88% No	por mi superior.	44% No 72% Si 24% No
Lavo, encero, pulo y/o desinfecto mobiliarios, equipos médicos y de oficinas.	82% Si 20% No	Ayudo en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza.	60% Si 40% No
Realizo las actividades inherentes a la higiene de corredores, muros, puertas, columnas y ventanas.	96% Si 4% No	Proporciono información a los derechohabientes.	92% Si 8% No
Elaboro el registro de actividades del servicio en los formatos correspondientes	06% Si 84% No		

Lo anterior muestra la forma en cómo contestaron los trabajadores de los dos turnos a las tareas señaladas en el instrumento. Se observa que las respuestas estuvieron un poco más diversas, ya que no se inclinaron tanto en SI, como lo realizó el grupo anterior. Por ejemplo Recibo y entrego mercancías, ropa, etc, el 64% contestaron NO; Ayudo en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza 60% SI, 24% NO.

Las tareas que según el Jefe del Servicio no se llevan a cabo por todo el personal salvo por una persona, son la relacionadas al control de la ropa, y curiosamente presentan porcentajes en ambas respuestas, lo que contrarresta lo dicho por el Jefe; las tareas son : Acomodo la ropa para entregar, asignar, controlar y distribuir dotaciones individuales 40% SI 56% NO, recibo y entrego mercancías, ropa mobiliario, etc.. 28% SI 64% NO; recojo la ropa , la clasifico y la registro 48% SI 52% NO.

Solo existen dos reactivos en los que se presenta un 100% lo que indica que la tareas son llevadas a cabo por todo el personal.

En la categoría de Ayudante de Servicios de Intendencia solo una persona contestó a las tareas descritas (cuadro 2.3).

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Elaboro programas de enseñanza e imparto cursos sobre el servicio.	No Contestó.	Trasmito al personal a mi cargo, la información adecuada de las disposiciones del jefe inmediato.	100% Si
Programo, organizo y controlo actividades de limpieza a las instalaciones físicas.	100% Si	Verifico el uso correcto y adecuada conservación de los equipos, accesorios y útiles de limpieza, así como el aprovechamiento óptimo de los materiales.	100% Si
Verifico, evalúo y reporto la ejecución del trabajo del personal.	100% Si	Propongo y participo en los cursos de capacitación.	100% Si
Controlo el uso de los equipos, artefactos, útiles y accesorios para la ejecución de la limpieza	100% Si	Resuelvo los problemas que se puedan presentar.	100% Si
Dotó al personal con detergentes, jabones, desinfectantes y otros materiales para su aplicación en las tareas de limpieza.	100% Si	Realizo el exhaustivo en el área programada y asignada.	No Contestó.
Proporcione información a los derechohabientes cuando lo solicitan.	100% Si	Controlo las dotaciones de material higiénico en los cuartos de baño y sanitarios.	No Contestó.
Programo, organizo, dirijo y controlo el trabajo de personal de menor categoría.	100% Si	Reporto desperfectos de instalaciones hidráulicas y drenajes.	100% Si

ESTA TESIS NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

Traslado muebles, equipos de oficinas y/o médicos a donde lo soliciten.	No Contestó.	Recibo, cuento, cargo y descargo la ropa.	100% Si
Proporcione apoyo en las labores de limpieza.	No Contestó.	Elaboro el informe de las actividades que realizo y el de los compañeros, reportándolos al jefe inmediato.	No Contestó.
Ejecuto las labores de limpieza de cortinas, persianas y baños.	No Contestó.	Traslado los muebles, equipos de oficinas, acomodando y reacomodando los mismos.	100% Si
Reporto descomposturas de instalaciones eléctricas de plomería.	100% Si	Ayudo en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza.	No Contestó.

La persona de acuerdo al cuestionario, contestó a casi todas las tareas SI, omitiendo responder a ocho reactivos. Por ejemplo contestó SI a la tarea Proporciono información a los derechohabientes cuando lo soliciten. y no contestó a “Elaboro el informe de las actividades que realizo y el de los compañeros, reportándolos al jefe inmediato”; “Elaboro programas de enseñanza e imparto cursos sobre el servicio”

Una tarea que es propia de mando como “elaboro programas de enseñanza e imparto cursos sobre el servicio” la cual es ejecutada por el ayudante, es señalada como no llevada a cabo, siendo que es él quien toma las decisiones y dirección del grupo en ausencia del jefe.

GRUPO 3: CONTROL DE PRESTACIONES

En esta área existen tres puestos de trabajo, aparte del jefe de Servicios Técnicos. Los puestos son en orden jerárquico Coordinador de Servicios Técnicos, Oficial de Servicios Técnicos y por último Auxiliar Universal de Oficinas.

En relación a los resultados obtenidos en esta área se encontró que el 47 % de los encuestados presentan una antigüedad de 11 a 15 años, teniendo muy de cerca, con un porcentaje del 27% el rango de 16 a 20 años. Con la Variable Escolaridad el 66% se encontró entre el bachillerato incompleto y completo (33 % cada uno). El 67% de los entrevistados resultaron ser del sexo masculino y sólo el 33% mujeres.

El cuadro 3.1 señala lo anterior.

VARIABLE	PORCENTAJE	VARIABLE	PORCENTAJE
Sexo			
Masculino	67 %		
Femenino	33 %		
Escolaridad		Antigüedad	
Primaria	0 %	6 a 10 años	20 %
Secundaria	27 %	11 a 15 años	47 %
Bachillerato inc.	33 %	16 a 20 años	27 %
Bachillerato com.	33 %	21 a 25 años	6 %
Licenciatura inc.	7 %	26 a 30 años	0 %

Para la categoría de Coordinador de Servicios Técnicos (cuadro 3.2), sólo una persona contestó el cuestionario :

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Participo en forma activa en el levantamiento de inventarios	100% Si	Realizo la recepción y valoración de documentos de incapacidades.	100% Si
Soy el responsable del buen uso del equipo y material que se emplea en el desempeño de mis actividades	100% No	Superviso archivos y minutarios	100% Si
Verifico, critico y/o ejecuto diversos documentos para la elaboración de solicitud de pensión y/o ayuda	100% Si	Recibo o entrevisto en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan el servicio en la Unidad	100% No
Ejecuto la captura de O.C.I. a los sistemas de microcomputación .	100% Si	Realizo la mecanografía de diversos documentos	100% No
Elaboro informes referentes a las actividades realizadas	100% Si	Ejecuto acciones de capacitación al personal que está a mi cargo	100% Si
Conozco los artículos de la Ley del Seguro Social	100% Si	Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior	100% Si
Organizo y controlo el trabajo del personal de menor categoría y cuando se requiere les resuelvo casos y problemas que se presenten.	100% Si	Capturo la diversa información al sistema	100% Si
Formulo, elaboro y tramito oficios, informes, reportes, requisiciones, ordenes de ingreso, etc.	100% Si	Coordino las actividades diarias de mis compañeros de trabajo	100% Si
Realizo la afiliación del asegurado y el registro de beneficiarios; además envío documentos afiliatorios a la subdelegación.	100% No	Intervengo en la identificación de necesidades de capacitación y colaboro en los programas correspondientes	100% No
Informo a los derechohabientes de los programas institucionales y de las actividades de la comunidad	100% No	Informo de los resultados de aplicación a los ordenamientos, normas o acuerdos legales y reporto al jefe inmediato las desviaciones encontradas	100% Si
Autorizo los pagos de subsidio.	100% Si	Coordino con los usuarios de sistematización la solución a las inconsistencias que se presenten en los documentos fuente.	100% Si

En las respuestas anteriores, podemos observar que el coordinador contestó SI a más del 70% del cuestionario, dejando aproximadamente un 28% de respuestas NO. Algunas negativas fueron "Intervengo en la identificación de necesidades de capacitación y colaboro en los programas correspondientes"; "Soy el responsable del buen uso del equipo y material que se emplea en el desempeño de mis actividades". Es preciso señalar que el coordinador presenta acciones de mando y dirección de grupo, por ello es importante observar que no participa en la identificación de necesidades de capacitación, ni mucho menos auxilia en la elaboración de los programas.

En el puesto de Oficial de Servicios Técnicos (cuadro 3.3), las personas encuestadas fueron 5 :

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Soy el responsable del buen uso del equipo de computo y material que se emplea en el desempeño de mis actividades	100% Si	Realizo la recepción y valoración de documentos de incapacidades	60% Si 40% No
Realizo la certificación d vigencia de adeudos y cobros	60% No 40% Si	Hago la extracción de los expedientes para la consulta	100% Si
Verifico, critico y/o ejecuto diversos documentos para la elaboración de solicitud de pensión	100% No	Superviso archivos y minutaros.	100% No
Elaboro informes referentes a las actividades realizadas	60% Si 40% No	Recibo o entrevisto en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan el servicio.	60% Si 40% No
Conozco los artículos de la Ley del Seguro Social	40% Si 20% No	Ejecuto acciones de capacitación al personal que esta mi cargo.	100% No
Organizo y controlo el trabajo del personal de menor categoría y cuando se requiere les resuelvo casos y problemas que se presenten	40% Si 60% No	Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior.	40% Si 40% No
Ayudo físicamente en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza	20% Si 80% No	Capturo la diversa información al sistema.	89% Si
Formulo, elaboro y tramito oficios, informes, solicitudes, reportes, requisiciones, etc.	40% Si 60% No	Coordino las actividades de mis compañeros de trabajo.	100% No
Realizo la afiliación del asegurado y el registro de beneficiarios; además envío los documentos afiliatorios a la subdelegación.	80% Si 20% NO	Intervengo en la identificación de necesidades de capacitación y colaboro en los programas correspondientes.	20% Si 80% No
Informo a los derechohabientes de los programas institucionales y de las actividades de la comunidad	20% Si 80% No	Informo de los resultados de aplicación de los ordenamientos, normas o acuerdos legales y reporto jefe inmediato las desviaciones encontradas.	80% No 20% Si
Autorizo los pagos de subsidios	20% Si 80% No	Hago la recepción y crítica de los documentos para la elaboración de solicitudes de pensión y/o ayudas	100% No

El personal del puesto de Oficial, de acuerdo a sus respuestas, en su mayoría mencionan que no realizan ninguna acción relacionada a los pagos de pensión y de subsidios, por ejemplo en el reactivo "Realizo la certificación de vigencia de adeudos y cobros" el 60% respondió NO, "Verifico, crítico y/o ejecuto diversos documentos para la elaboración de solicitud de pensión" el 60% NO. "Autorizo los pagos de subsidios" el 80% NO. Por otra parte, es importante señalar que el 20% de los encuestados no conoce los artículos de la Ley del Seguro Social, mientras que un 40% contesta SI y el resto se abstiene de contestar.

Una tarea que es llevada a cabo por las asistentes médicas "hago la extracción de los expedientes para la consulta es señalada por el personal en un 100%; mientras tanto el porcentaje del reactivo relacionado a la organización de los empleados presenta un 40% SI y un 60% NO, siendo una tarea del coordinador.

Para el puesto de Auxiliar Universal de Oficinas (cuadro 3.4), fueron 9 las personas encuestadas y presentaron los siguientes resultados.

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Soy el responsable del buen uso del equipo de computo y material que se emplea en el desempeño de mis actividades.	89% Si 11% No	Realizo la recepción y valoración de documentos de incapacidades.	33% Si 67% No
Realizo la certificación de vigencia de adeudos y cobros.	33% Si 67% No	Hago la extracción de los expedientes para la consulta.	11% Si 89% No
Participo en forma activa en el levantamiento de inventarios.	11% Si 89% No	Superviso archivos y minutaríos.	22% Si 78% No
Verifico, critico y/o ejecuto diversos documentos para la elaboración de solicitud de pensión y/o ayuda.	33% Si 67% No	Recibo o entrevisto en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan el servicio en la Unidad.	11% Si 89% No
Elaboro informes referentes a las actividades realizadas.	22% Si 78% No	Realizo la mecanografía de diversos documentos.	56% Si 44% No
Reporto los desperfectos de instalaciones hidráulicas y drenajes.	22% Si 78% No	Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior.	33% Si 67% No
Conozco los artículos de la Ley del Seguro Social.	67% Si 22% No	Capturo la diversa información al sistema de computo.	67% Si 33% No
Ayudo físicamente en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza.	11% Si 89% No	Coordino las actividades diarias de mis compañeros de trabajo.	100% No
Formulo, elaboro y tramito oficios, informes, solicitudes, reporto, requisiciones, etc.	44% Si 66% No	Realizo y reviso la información relativa a controles, labores y actividades que se han planeado.	100% No
Realizo la afiliación del asegurado y el registro de beneficiarios; además envío los documentos afiliatorios a la subdelegación.	56% Si 44% No	Informo de los resultados de aplicación de los ordenamientos, normas o acuerdos legales y reporto al jefe inmediato las desviaciones encontradas.	11% Si 89% Si
Informo a los derechohabientes de los programas institucionales y de las actividades de la comunidad.	22% Si 78% No	Hago la recepción y crítica de los documentos para la elaboración de solicitudes de pensión y/o ayudas.	33% Si 67% No

Una actividad que realiza el personal Auxiliar Universal de Oficinas del área de Control de Prestaciones, es la de atender en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan el servicio de la Unidad, pero sus respuestas no coinciden con lo marcado por el Profesiograma : el 11% contestó SI, un 89% NO. Respecto a el reactivo "Conozco los artículos de la Ley del Seguro Social" el 67% manifiesta SI y el 22% NO. Las tareas de coordinación no son llevadas a cabo por los A.U.O. (100%); ellos señalan conocer los artículos del la Ley del Seguro Social 67% SI 22% NO.

Las acciones de mecanografía parecen no ser realizadas por todo el personal 56% SI y un 44% NO. Una tarea indicada por el jefe de Servicio "superviso archivos y minutaríos" no es llevada a cabo por un 78%.

GRUPO 4 : ENFERMERÍA

En esta área se encuentran ubicados cinco puestos aparte de la Jefe de Enfermeras. Los puestos son los siguientes : Enfermera Especialista en Salud Pública; Enfermera Especialista en Materno Infantil; Enfermera General; Auxiliar de Enfermería en Salud Pública y Auxiliar de Enfermería General.

El 100% del personal es Femenino y por lo que respecto a la antigüedad, el 38% se ubica entre 16 a 20 años, y el 29% de 21 a 25 años.

En la escolaridad se observa un 42% de personas que tienen el bachillerato terminado, otro porcentaje 29% tiene el bachillerato incompleto y el 13% presentan solo secundaria; lo anterior se observa en el cuadro 4.1:

VARIABLE	PORCENTAJE	VARIABLE	PORCENTAJE
Sexo			
Masculino	0 %		
Femenino	100 %		
Escolaridad		Antigüedad	
Primaria	0 %	1 a 5 años	8 %
Secundaria	8 %	6 a 10 años	8 %
Bachillerato inc.	13 %	11 a 15 años	8 %
Bachillerato com.	29 %	16 a 20 años	38 %
Licenciatura inc.	42 %	21 a 25 años	29 %
Licenciatura com.	8 %	26 a 30 años	5 %

En el puesto de Enfermera Especialista en Materno Infantil (cuadro 4.2), sólo una persona contestó el cuestionario. Las respuestas al instrumento se presentaron de la siguiente forma:

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad.	100% Si	Participo en la programación de descansos, vacaciones y guardias del personal a su cargo.	100% Si
Reviso los formatos de los expedientes	100% Si	Informo a la Jefatura de Enfermería acerca de las actividades realizadas, el avance y los resultados de los programas.	100% Si
Aplico las medidas de promoción y protección específica de la salud.	100% Si	Determino las necesidades de formación y desarrollo del personal involucrado en la atención a la salud.	100% Si
Coordino mi participación con la auxiliar de enfermería de los diferentes servicios de la Unidad.	100% Si	Participo en la planeación de programas de enseñanza y capacitación del personal involucrado en la atención a la salud.	100% Si
Asisto a cursos, juntas, conferencias o eventos que se indiquen por la dirección o por el Instituto.	100% Si	Identifico las poblaciones específicas y los grupos de alto riesgo.	100% Si
Realizo actividades técnico-administrativas de mi especialidad.	100% Si	Detecto y reporto al jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones.	100% Si
Registro los datos de la identificación del paciente en la documentación específica.	100% Si	Capacito al personal de Enfermería y estudiantes sobre técnicas y procedimientos, vigilando su cumplimiento.	100% Si

Participo activamente en la orientación y enseñanza a las madres en el programa de hidratación oral.	100% Si	Establezco mecanismos de coordinación con otras dependencias de la institución que apoyan la atención médica.	100% Si
Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera.	100% Si	Brindo atención especializada en materno infantil.	100% Si

Es pertinente reparar que la Enfermera Especialista afirmó que ejecuta todas las tareas que se mencionan en el instrumento. Realiza las actividades “participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad”, “Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera” y “Brindo atención especializada en materno infantil”. Realiza acciones de programación de descansos, vacaciones y guardias del personal además de participar con los auxiliares de enfermería de los distintos servicios.

En el puesto de Enfermera Especialista en Salud Pública, sólo una persona contestó el cuestionario, obteniendo los siguientes resultados (cuadro 4.3):

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad.	100% Si	Informo mensualmente a la Jefatura de Enfermería las actividades realizadas	100% Si
Participo en la programación de descansos, vacaciones y guardias del personal a su cargo.	100% Si	Práctico y promuevo las buenas relaciones con compañeros de trabajo, pacientes.	100% Si
Intervengo en la elaboración y trámite de los pedidos reglamentarios de acuerdo con las necesidades.	100% Si	Participo, determino las necesidades de formación y desarrollo del personal involucrado en la atención a la salud.	100% Si
Elaboro y mantengo actualizado el diagnóstico de salud del servicio, registrando los problemas y dando alternativas de solución.	100% Si	Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera.	100% Si
Verifico que los productos biológicos se mantengan en optimas condiciones de uso.	100% Si	Asisto a los cursos, juntas, conferencias o eventos que indique la Dirección o el Instituto a través de la Jefe de Enfermeras.	100% Si
Establezco los mecanismos necesarios para la realización de los diversos programas.	100% Si	Establezco mecanismos de coordinación con otras dependencias de la Institución que apoyan la atención médica.	100% Si
Participo en los programas de inmunizaciones que están programados.	100% Si	Enseño procedimientos higiénico-dietéticos y participo en las actividades de educación para la salud del derechohabiente.	100% Si
Efectúo la investigación correspondiente y el control epidemiológico de padecimientos notificables.	100% Si	Identifico las poblaciones específicas y los grupos de alto riesgo.	100% Si
Controlo y evaluo el desarrollo de programas, trabajando conjuntamente con la Jefe de Enfermeras.	100% Si	Organizo y dirijo el trabajo de personal de menor categoría	100% Si
Proporciono atención especializada a pacientes con trastornos emocionales.	100% No	Adecuo los programas de acuerdo con las normas técnicas de la Jefatura de Medicina Preventiva.	100% Si

La Enfermera Especialista en Salud Pública reportó realizar el 95% de las tareas descritas por el instrumento, señalando que no ejecuta atención especializada a pacientes con trastornos emocionales.

Al igual que la otra especialista, participa en la elaboración y trámites de pedidos para llevar a cabo su trabajo. También participa en la programación de descansos, vacaciones del personal, promoviendo las buenas relaciones con compañeros de trabajo, pacientes. Lleva a la práctica acciones de coordinación del personal de menor categoría.

El puesto de Enfermera General (cuadro 4.4), solo seis personas contestaron el cuestionario, registrando lo siguiente :

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad.	67% Si 33% No	Cotejo los datos que proporciona el derechohabiente de identificación con las indicaciones médicas.	100% Si
Imparto orientación y enseñanza al personal a mi cargo.	83% Si 17% No	Corroboro que el personal de intendencia efectúe el aseo de la Unidad del paciente, equipo y mobiliario del servicio.	83% Si 17% No
Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera.	84% Si 16 % No	Identifico las condiciones de salud de la población derechohabiente, los cuales son plasmados en los programas de atención médica de la Unidad.	83% Si 17% No
Imparto orientación y enseñanza al derechohabiente.	100% Si	Participo en la consulta médica.	83% Si 17% No
Colaboro en exploraciones y tratamientos.	100% Si	Desarrollo las actividades de acuerdo a las normas y reglamentos.	100% Si
Participo en la programación de descansos, vacaciones y guardias del personal a mi cargo.	16% Si 84% No	Preparo y/o esterilizo equipo e instrumental de acuerdo al procedimiento establecido.	83% Si 17% No
Comunico las deficiencias y/o descomposturas del equipo que se maneja en el servicio.	83% Si 17% No	Oriento a los pacientes y sus familiares sobre la dieta y valoro la ingesta de sus alimentos.	100% Si
Establezco mecanismos de coordinación con otras dependencias de la institución que apoyan en la atención médica.	67% Si 33% No	Evalúo periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades de servicio.	67% Si 33% No
Superviso que el personal de enfermería se presente puntualmente, pulcro y con el uniforme apropiado.	50% Si 50% No	Superviso al personal auxiliar de enfermería.	100% Si
Reviso, reparo, ajusto y limpio el material para proporcionar atención en el servicio.	83% Si 17% No	Asisto a reuniones, conferencias con el objeto de actualizar y ampliar mis conocimientos.	83% Si 17% No
Reporto al jefe inmediato las incidencias del personal subalterno.	83% Si 17% No		

El personal de Enfermeras generales hace patente el desempeñar (con un porcentaje del 100%) las tareas “Cotejo los datos que proporciona el derechohabiente de identificación con las indicaciones médicas”, “Superviso al personal de Auxiliar de Enfermería”, “Imparto orientación y enseñanza al derechohabiente”, “Colaboro en exploraciones y tratamientos, desarrollo las actividades de acuerdo a las normas.

Un pequeño porcentaje señala participa en la programación de descansos 16% SI. El reactivo superviso que el personal de enfermería se presente puntualmente pulcro y con el uniforme apropiado las respuestas se dividieron 50% SI 50% NO.

Para el puesto de Auxiliar de Enfermería en Salud Pública (cuadro 4.5), el personal encuestado (5 sujetos) reveló lo siguiente:

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad.	100% Si	Auxilio en la exploración ginecológica y trabajo a cuatro manos con el odontólogo.	40% Si 60% No
Superviso el aseo, revisando el mobiliario, notificando las irregularidades al responsable del área.	100% Si	Participo en la atención domiciliaria del paciente externo.	60% Si 40% No
Solicito, recibo y distribuyo el material de curación, registrando lo anterior en los formatos correspondientes.	100% Si	Preparo y esterilizo los equipos, el instrumental y el material, que se utiliza en el servicio.	60% Si 40% No
Determino las necesidades y problemas principales de salud, así como los factores de riesgo que afectan al individuo, su ambiente laboral y su familia dirigiendo hacia ellos las acciones correspondientes.	60% Si 40% No	Participo en los programas de inmunizaciones; DOC, DOCMA, T.B.P. DOD. DOHA, infecciones de vías urinarias.	80% Si 20% No
Superviso los adiestramientos en servicio del personal	60% Si 40% No	Controlo las dotaciones de ropa, del material y del equipo que se maneja en el servicio.	100% Si
Elaboro planes de trabajo del servicio, los coordino y controlo para su cumplimiento.	80% Si 20% No	Evalúo periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades.	100% Si
Participo en acciones educativas higiénicas referentes a la salud del individuo, de su ambiente y familia.	100% Si	Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera.	100% Si
Informo oportunamente los accidentes presentados.	100% Si	Participo en la valoración de los sistemas de trabajo con la periodicidad establecida por las autoridades correspondientes.	60% Si 40% No
Planeo programas de fomento a la salud y prevención de enfermedades mentales.	40% Si 60% No	Organizo, distribuyo y controlo al personal.	60% Si 40% No
Verifico que los producto biológicos se mantengan en optimas condiciones de uso.	80% Si 20% No	Practicó y promuevo las buenas relaciones con compañeros de trabajo, pacientes y público en general.	100% Si

Las encuestadas refieren "Vigilar y auxiliar al paciente durante su estancia de espera", así como también "Solicitar, recibir y distribuir el material de curación, registrándolo en los formatos correspondientes". Llevan a cabo también acciones de evaluación, control de ropa, material y equipo. Promueven las buenas relaciones, supervisa el aseo, revisa mobiliarios, solicita y distribuye el material de curación.

En cambio ellas no realizan actividades de dirección ejemplo " Organizo, distribuyo y controlo al personal" un 60% revela que lo llevan a cabo, estableciendo con igual porcentaje acciones de participación en la evaluación de los sistemas de trabajo.

El personal del puesto Auxiliar de Enfermería en General (cuadro 4.6) respondió de la forma siguiente :

TAREAS	PORCENTAJE	TAREAS	PORCENTAJE
Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad.	82% Si 18% No	Auxilio en la exploración ginecológica y trabajo a cuatro manos con el odontólogo.	91% Si 9% No
Superviso el aseo, revisando el mobiliario, notificando las irregularidades al responsable del área.	91% Si 9% No	Participo en la atención domiciliaria del paciente externo.	54% Si 46% No
Solicito, recibo y distribuyo el material de curación, registrando lo anterior en los formatos correspondientes.	100% Si	Preparo y esterilizo los equipos, el instrumental y el material, que se utiliza en el servicio.	100% Si
Determino las necesidades y problemas principales de salud, así como los factores de riesgo que afectan al individuo, su ambiente laboral y su familia dirigiendo hacia ellos las acciones correspondientes.	100% Si	Participo en los programas de inmunizaciones; DOC, DOCMA, T.B.P. DOD. DOHA, infecciones de vías urinarias.	73% Si 27% No
Superviso los adiestramientos en servicio del personal	64% Si 36% No	Controlo las dotaciones de ropa, del material y del equipo que se maneja en el servicio.	100% Si
Elaboro planes de trabajo del servicio, los coordino y controlo para su cumplimiento.	82% Si 18% No	Evaluó periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades.	91% Si 9% No
Participo en acciones educativas higiénicas referentes a la salud del individuo, de su ambiente y familia.	100% Si	Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera.	100% Si
Informo oportunamente los accidentes presentados.	100% Si	Participo en la valoración de los sistemas de trabajo con la periodicidad establecida por las autoridades correspondientes.	91% Si 9% No
Planeo programas de fomento a la salud y prevención de enfermedades mentales.	73% Si 27% No	Organizo, distribuyo y controlo al personal.	18% Si 82% No
Verifico que los productos biológicos se mantengan en óptimas condiciones de uso.	91% Si 9% No	Practico y promuevo las buenas relaciones con compañeros de trabajo, pacientes y público en general.	100% Si

Las personas que resolvieron el instrumento presentan acciones de promoción las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, pacientes y público en general"; además realiza las actividades de supervisión de los adiestramientos en servicio del personal ; elabora planes de trabajo del servicio, los coordina y controla para su cumplimiento; solicita y distribuye material de curación; determina las necesidades, problemas principales de salud, controla las dotaciones de ropa, material y equipo e informa de los accidentes presentados con un 100%.

Con porcentajes altos (70 a un 91%) el personal refiere hacer siete tareas de asistencia por ejemplo: participar en los programas de enseñanza, supervisa aseo, revisa mobiliarios, elabora planes de trabajo del servicio, verifica que los productos biológicos se mantengan en óptimas condiciones de uso.

DATOS GENERALES :

VARIABLE	PORCENTAJE	VARIABLE	PORCENTAJE
SEXO :		GRUPO :	
Masculino	24 %	1	34 %
Femenino	76 %	2	26 %
		3	15 %
		4	24 %
ESCOLARIDAD :		ANTIGÜEDAD :	
Primaria	2 %	1 a 5 años	12 %
Secundaria	28.5 %	6 a 10 años	22 %
Bachillerato inc.	17 %	11 a 15 años	22%
Bachillerato ter.	31.5 %	16 a 20 años	23 %
Licenciatura inc.	4 %	21 a 25 años	11 %
Licenciatura ter.	7 %	25 a 30 años	1 %

De las cuatro áreas, el sexo que predomina es el femenino con un 76%, esto es explicable tomando en cuenta que dos de los grupos cuentan con personal femenino en su totalidad.

Con respecto a la escolaridad, el predominio resultó ser el bachillerato terminado con un 31.5%, teniendo de cerca al nivel de estudios de secundaria con un porcentaje del 28.5%.

Refiriendo a el grupo, el porcentaje más alto es el presentado por el uno. En antigüedad existen tres rangos muy parejos : 6 a 10 años, 11 a 15 años y 16 a 20 años, teniendo éste último un 23%.

4.10 PRUEBA ESTADÍSTICA :

Una vez que los resultados fueron tabulados, se aplicó la prueba no paramétrica Ji cuadrada para determinar si existe una relación entre las variables sociodemográficas y las categorías de la variable Necesidades de capacitación. Debido a las limitaciones de la prueba para determinar las diferencias entre los grupos se aplicó la Prueba no paramétrica Kruskal - Wallis.

Los resultados de la prueba con respecto a cada categoría fueron los siguientes :

CATEGORÍA TAREAS PRIORITARIAS

El siguiente cuadro 5.1 indica el entrelazamiento entre los *grupos* con respecto a la categoría *tareas prioritarias* .

GRUPO	1	gl	2	gl	3	gl	4	gl
1	0.0000	1	19.3361	1	3.1445	1	18.1059	1
2	19.3361	1	0.0000	1	28.6897	1	0.0000	1
3	3.1445	1	28.6897	1	0.0000	1	27.0222	1
4	18.1059	1	0.0000	1	27.0222	1	0.0000	1

$$Gp_{01} = 34$$

$$Gp_{02} = 26$$

$$Gp_{03} = 15$$

$$Gp_{04} = 24$$

$$\alpha = 0.05$$

Las diferencias entre los grupos indican que entre el GRUPO 1 y el GRUPO 2 existen diferencias estadísticamente significativas ya que la X^2 obtenida indica 19.3361. El mismo caso sucede con los GRUPOS 1 y 4, pues la $X^2 = 18.1059$. Entre el GRUPO 1 y el 3 no existen diferencias significativas.

* El valor de X^2 de tablas, con un $\alpha=0.05$ y 1 gl. es de 3.84

Con respecto al GRUPO 2 y el GRUPO 3, la $X^2 = 28.6897$, lo cual indica diferencias entre ambos grupos. El valor dado de la X^2 entre el GRUPO 4 y el 2 indicó un 0.00, es decir no mostró valores.

El GRUPO 3 y el 4 indica diferencias estadísticamente significativas ($X^2 = 27.00$).

Las tareas prioritarias con respecto a las variaciones intragrupo indica una $X^2 = 0.000$, para el GRUPO 2 los datos también proporcionan 0.00.

En el GRUPO 3 la $X^2 = 0.00$; y por último en el GRUPO 4 no existen valores.

CATEGORÍA TAREAS SECUNDARIAS

El cuadro 5.2 indica la intersección entre los grupos con respecto a la categoría *tareas secundarias*[†].

GRUPO	1	gl	2	gl	3	gl	4	gl
1	0.0000	1	59.0000	1	0.0000	1	53.5257	1
2	59.0000	1	0.0000	1	59.0000	1	21.1600	1
3	0.0000	1	40.0000	1	0.0000	1	40.0000	1
4	53.5257	1	10.6363	1	40.0000	1	0.0000	1

$$G_{p01} = 34$$

$$G_{p02} = 26$$

$$G_{p03} = 15$$

$$G_{p04} = 24$$

$$\alpha = 0.05$$

Se encuentran diferencias significativas entre los GRUPOS 1 y el 2 ($X^2 = 59.00$), entre los GRUPOS 1 y 4 ($X^2 = 53.5257$). El GRUPO 2 con el GRUPO 3 existen diferencias $X^2 = 21.16$, también es observable con el GRUPO 2 con el 4 $X^2 = 10.6363$.

Entre el GRUPO 3 y el 4 el valor de la $X^2 = 40.00$, lo cual indica diferencias estadísticamente significativas. Entre los GRUPOS 1 y 3, el valor de $X^2 = 0.000$.

^{††} El valor de X^2 de tablas, con un $\alpha=0.05$ y 1 gl. es de 3.84

En las tareas secundarias, los valores intragrupales, el GRUPO 1, el GRUPO 2, el GRUPO 3 y el 4 no presentan valores de $X^2 = 0.0000$.

CATEGORÍA TAREAS COMPLEMENTARIAS

El cuadro 5.3 indica el cruce entre los grupos con respecto a la categoría *tareas complementarias*[†].

GRUPO	1	gl	2	gl	3	gl	4	gl
1	0.0000	1	38.5769	1	31.7333	1	7.6179	1
2	38.5769	1	0.0000	1	0.3958	1	15.3910	1
3	31.7333	1	0.3958	1	0.0000	1	12.9033	1
4	7.6179	1	15.3910	1	12.9033	1	0.0000	1

$$Gpo_1 = 34$$

$$Gpo_2 = 26$$

$$Gpo_3 = 15$$

$$Gpo_4 = 24$$

$$\alpha = 0.05$$

Los valores de la X^2 con respecto al GRUPO 1 y 2, indica un valor 38.5769 lo que muestra una diferencia entre ambos grupos. Entre el GRUPO 1 y 3, la $X^2 = 31.73$ señala diferencias significativas; lo mismo sucede entre el GRUPO 1 y 4 $X^2 = 7.6179$.

Entre el GRUPO 2 y 3, el valor es $X^2 = 0.3958$ no es estadísticamente significativo. Mientras que entre el 2 y 4 sí presenta diferencia $X^2 = 15.3910$. Entre el GRUPO 3 y 4, existen diferencias estadísticamente significativas.

Para las tareas complementarias, el GRUPO 1 indicó valores de 0.00; en el GRUPO 2, el valor $X^2 = 0.000$. En el GRUPO 3, la $X^2 = 0.000$. En el GRUPO 4 el resultado de la $X^2 = 0.000$.

^{††} El valor de X^2 de tablas, con un $\alpha=0.05$ y 1 gl. es de 3.84

CATEGORÍAS Y VARIABLES

Los siguientes resultados son los datos presentados entre las categorías y las variables sociodemográficas, Cuadro 5.4.

CATEGORÍA	SEXO	GL [§]	ANTIGÜE- DAD	GL ^{**}	ESCOLARI- DAD	GL	GRUPO	GL ^{††}
TAREAS PRIORITARIAS	0.7691	1	11.4647	5	1.1108	5	47.0500	3
TAREAS SECUNDARIAS	0.1138	1	25.4917	5	2.9991	5	92.9618	3
TAREAS COMPLEMENTA- RIAS	15.3562	1	15.7834	5	1.7943	5	50.5751	3

N = 99 sujetos

$\alpha = 0.05$

La variable *sexo* con respecto a las tareas prioritarias reporta una $X^2 = 0.7691$ e indica que no existe una diferencia estadística. En esta misma variable *sexo* y tareas secundarias, tampoco existe diferencia alguna, mientras que en las complementarias el valor $X = 15.3562$, lo cual indica diferencias estadísticamente significativas.

La interpretación de lo expuesto es que entre los hombres y mujeres no hay diferencias al ejecutar las funciones que son primordiales y las secundarias. Cuando realizan las tareas complementarias, las cuales sí presentan diferencias estadísticamente significativas, puede ser atribuido a que, entre los hombres y las mujeres las actividades y sus necesidades aparte de ser distintas, éstas van en relación con las operaciones que desempeñan.

La hipótesis específica señala si hay relación entre el sexo del trabajador y las necesidades de capacitación, lo que se encontró fue un predominio del femenino con respecto al masculino y la prueba estadística señala diferencias significativas entre ambas variables, lo que nos indica que las mujeres presentan necesidades que van en relación con el tipo de actividades que desempeñan. Por consecuencia el desempeño del trabajador es afectado por las necesidades de capacitación y la relación que éstas establecen con el sexo.

§ X^2 de tablas (1 gl, $\alpha = 0.05$) = 3.841

** X^2 de tablas (5 gl, $\alpha = 0.05$) = 11.070

†† X^2 de tablas (3 gl, $\alpha = 0.05$) = 7.815

Con respecto a la *antigüedad*, existen diferencias significativas entre las tres categorías, los valores son mostrados en la tabla.

Las disimilitudes entre la variable *antigüedad* y las tareas prioritarias, tareas secundarias y complementarias pueden ser atribuidas a que la primera afecta a las funciones en el sentido de que al ejecutar las tareas y volverse éstas rutinarias, son desechadas u olvidadas unas, realizando sólo algunas de ellas.

Sobre la primera hipótesis específica si la *antigüedad* tiene una relación afectando a las necesidades de capacitación, se considera que sí existe una relación entre ellas ya que como se menciona en la importancia de obtener mayores datos del trabajador es determinante conocerla, ya que cuando presentan mayor *antigüedad* recurren a malas costumbres y es más difícil conseguir un cambio en ellos.

Es inevitable también el precisar que con mayor *antigüedad* el trabajador adquiere una mayor destreza al realizar sus tareas señaladas. El desempeño del empleado por consecuencia es afectado por la *antigüedad* y por las necesidades de capacitación.

En la variable *escolaridad*, no existen diferencias significativas en todas las tareas que elaboran. Ello es atribuido a que no importa el nivel escolar para la ejecución de las funciones que tiene que desempeñar.

Para conocer si existe una relación entre la *escolaridad* y las necesidades de capacitación podemos considerar que no existen diferencias significativas a nivel estadístico que nos señalen que el nivel de *escolaridad* es importante para comprender un curso de capacitación y adiestramiento, pues con un nivel de *escolaridad* bajo por consecuencia se presentan mayores necesidades.

Con la variable *grupo* y las tareas prioritarias existen diferencias estadísticas significativas $X^2 = 47.0500$. En las tareas secundarias el valor $X^2 = 92.9618$, lo que indica diferencia entre ambas variables. En la variable *grupo* y las tareas complementarias la diferencia es significativa al mostrar un valor $X^2 = 50.5751$.

Las variaciones encontradas con respecto a las tareas prioritarias y grupos indican diferencias estadísticamente significativas, lo cual puede ser comprensible porque los grupos aún cuando proceden de una misma población, presentan tareas que tienen mayor relevancia para el puesto y son completamente distintas, es decir las funciones que tienen prioridad para el trabajo son tareas características para ese puesto en particular, por lo que los hace diferentes entre las áreas de los servicios.

Lo anterior conlleva a encontrar una relación entre las necesidades de capacitación y el grupo ya que se encontraron diferencias significativas señaladas por la prueba estadística, lo cual evidencia que los grupos tienen diversas actividades diferentes entre sí, lo que lleva a establecer distintas necesidades.

Con respecto a las tareas secundarias existen también diferencias entre los grupos, que pueden ser explicadas porque la ejecución y las funciones son divergentes entre las muestras. La misma respuesta puede ser atribuida a la diferencia entre las tareas complementarias y grupo.

La STPS (1996) señala que las necesidades de capacitación encubiertas se detectan a partir de la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

Es importante subrayar que el estudio realizó esta diferencia por puesto y no por persona, ello a razón de no afectar el aspecto confidencial del trabajador para con esta investigación. Pero no destacó la deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes en las cuales se debiera actualizar al personal. Es decir, de acuerdo a la definición presentada por Pinto (1992), las necesidades de capacitación son la ausencia o deficiencia en cuanto conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo; no presentó la delimitación en cuanto a estas tres esferas.

Por otra parte las necesidades encubiertas definidas por Mendoza, (1982) se presentan como causa directa o indirecta de los problemas (de producción, administrativos, de actitudes de los trabajadores). Los problemas se presentan, cuando normalmente ocupan sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

La STPS (1996a) coincide en los elementos presentados por Mendoza agregando que también las necesidades encubiertas tienen un carácter moral, organizacional y de procedimiento.

En este caso, no podemos olvidar el momento difícil que está viviendo el IMSS, las políticas y reformas que se están presentando para llevar a cabo una mejoría en la calidad de los servicios y de la atención. Estos aspectos organizacionales, siguiendo el esquema del sistema integral de la capacitación, afectan a la organización interna de las Unidades de Medicina y por ende al desempeño del trabajador. En relación a los procedimientos, estos por inferencia están siendo afectados por las tareas que se ejecutan, la evidencia empírica mostrada en este estudio, indica que no son ejecutadas todas las tareas que están señaladas en la situación ideal, por consecuencia el proceso de trabajo de cada uno de los puestos, no son llevados totalmente.

Por lo anterior, considerando los resultados de la investigación, es comprensible aceptar que las necesidades de capacitación encubiertas son las que están afectando el desempeño de los trabajadores de las cuatro áreas señaladas de la Unidad de Medicina Familiar No. 14.

4. 11. ANÁLISIS COMPARATIVO

Una vez obtenidos los datos de los cuestionarios se procedió a hacer la comparación entre lo planteado por el profesiograma, lo dicho por los jefes de los servicios y las respuestas a los instrumentos aplicados.

El análisis comparativo es la tercera fase de la metodología que presenta la STPS (1996) y es el procedimiento del cual se realiza la comparación entre la situación real y la situación ideal. Se compara lo que se debe realizar en el puesto y lo que está ejecutando el individuo.

La comparación llevó al establecimiento de las tareas que desempeñan los trabajadores, las que no ejecutan, incluyendo en éste último las tareas que solo desempeña un pequeño porcentaje de las muestras.

La primera columna señala las tareas en donde no se necesitan capacitar, mientras que las segundas son las no ejecutables y por tanto en donde los trabajadores necesitan capacitarse o adiestrarse.

ÁREA : ASISTENTES MEDICAS

PUESTO : ASISTENTE MEDICA

TAREAS REALIZADAS :	TAREAS NO REALIZADAS
<ul style="list-style-type: none">◆ Asiste al medico y al estomatologo◆ Recepción y clasificación de carnets◆ Solicitud de equipo de termometría a CEYE◆ Realiza la organización el consultorio para las consultas.◆ Registra la consulta en la forma 4-30-6◆ Realiza toma de signos◆ Realiza la extracción de expedientes de consulta.◆ Revisión de formatos de expedientes◆ Dota al médico familiar de papelería◆ Realiza entrevistas de P.D.F.◆ Elaboración de encuestas de diarreas◆ Lleva el control e información de programa cita previa.◆ Maneja el tarjetero para programas prioritarios.◆ Informa a la T.S. de pacientes remisos.◆ Realiza orientación y canalización de Dh. a los diversos servicios.◆ Recibe, devuelve y/o archiva expedientes clínicos, glosa tarjetas y otros documentos y solicita verificación de vigencia guarda glosa.	<ul style="list-style-type: none">◆ Atiende e instruye dentro y fuera de la Unidad, persona o telefónicamente a los dh., respecto a sus derechos y obligaciones, así como también en lo relacionado con los programas institucionales y de las actividades de la comunidad.◆ Explica a los asegurados y beneficiarios las normas, horarios de atención, indicándolos que médico, funcionario o empleado va a atenderles.◆ Atiende en forma oportuna, cara y precisa sus solicitudes tramitándolas.◆ Solicita y registra los datos necesarios para la admisión de los dh. a los servicios de la Unidad.◆ Reporta a la T.S. pacientes en quienes detecte problemática social.◆ Realiza la solicitud de vigencia de derechos.◆ Participa en cursos de capacitación y

- ◆ Extracción de expedientes para otros servicios.
- ◆ Extracción de expedientes de bajas.
- ◆ Apoya trabajos de investigación
- ◆ Realiza el otorgamiento de citas espontáneas.
- ◆ Elaboración de cita a pacientes con 24 horas de anticipación.

actualización.

Se observa que existen tareas que no son llevadas a cabo por el personal de las Asistentes Médicas, éstas son correspondientes a la atención del cliente. Por ejemplo, aclaración de dudas, instrucciones, explicaciones, registros, etc., si bien las otras actividades son suficientes para el desempeño de su labor, cabría el tomar en cuentas las tareas señaladas como no ejecutables para un mejor desempeño.

ÁREA : INTENDENCIA

PUESTO : AYUDANTE DE SERVICIOS DE INTENDENCIA.

<i>TAREAS REALIZADAS</i>	<i>TAREAS NO REALIZADAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organiza y verifica que se realicen las actividades los auxiliares. ◆ Programa, organiza, controla y ejecuta labores de limpieza. ◆ Controla la dotación de líquidos y materiales, el uso de los equipos, artefactos, útiles, y accesorios para la ejecución de limpieza. ◆ Reporta descomposturas de instalaciones eléctricas y de plomería. ◆ Reporta deterioros o mal funcionamiento en las instalaciones físicas, pisos, puertas, etc . ◆ Programa, organiza, dirige y controla el trabajo de personal de menor categoría 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fuera de los horarios de labores, verifica que estén cerradas las puertas de acceso a los edificios y oficinas. ◆ Suprime los servicios de iluminación que se determinen e impiden el acceso a personas, exceptuando los casos no autorizados o por necesidades de emergencia. ◆ Le resuelve casos y programas. Programa y verifica la custodia de las puertas de entrada y salida de personas. ◆ Apoya en las labores de limpieza e indica las actividades a realizar. ◆ Programa y verifica la custodia de las puertas de entrada y salida de personas, vehículos, conforme a las normas que el Instituto establezca. ◆ Controla la dotación de material higiénico en los cuartos de baño y sanitarios. ◆ Verifica el uso adecuado de los equipos, accesorios, etc.

En este puesto las tareas que no se ejecutan son importantes para el desempeño de la labor, aunque no son las correspondientes a cuestiones de liderazgo, ya que parece ser que esas actividades si son llevadas a cabo.

Las tareas de la segunda columna son específicas y se refieren a distintas actividades, las cuales son importantes para el mejor cumplimiento del puesto que desempeña.

PUESTO : AUXILIAR DE SERVICIOS DE INTENDENCIA.

TAREAS REALIZADAS	TAREAS NO REALIZADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las actividades inherentes a la higiene, limpieza del área. • Separa los desechos biológicos y traslado de pacientes. • Sacude, barre, trapea, friega, lava, encera, pule y/o desinfecta: mobiliario, equipo y accesorios. • Prepara y aplica soluciones, detergentes, desinfectantes y para encerar. • Realiza en forma rutinaria el área asignada, la limpieza, el sacudido y trapeado cuantas veces sea necesario. • Realiza el exhaustivo en el área programada, lavado de paredes, pisos, y pulido de éste. • Traslado de muebles y equipos de oficina y hospitalarios y acomodo o reacondo de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recoge ropa, la clasifica y registra. • Transporta ropa, plancha, retoca, dobla la ropa. • Controla la entrada y salida de personas, vehículos, artículos, objetos y materiales en la forma que el Instituto establezca, capta y reporta desperfectos de instalaciones físicas, hidráulicas, sanitarias y eléctricas. • Carga y descarga; acarrea y reparte, entrega de artículos de los almacenes a las distintas unidades médicas o dependencias, pudiendo salir de su centro de trabajo. • Acomoda ropa para entrega, asigna, controla y distribuye dotaciones individuales y colectivas de ropa • Recoge ropa, carga y descarga, la cuenta, la selecciona por tipos y en su caso la separa según su estado.

Es sobresaliente que el personal no realiza actividades relacionadas a la recolección de ropa, aún cuando ésta es utilizada por los empleados de otros servicios de la Unidad, tampoco realiza entrega de artículos de los almacenes, lo cual hace suponer que, estas tareas son fundamentales para el mejoramiento del servicio.

ÁREA : CONTROL DE PRESTACIONES.

PUESTO: COORDINADOR DE SERVICIOS TÉCNICOS.

TAREAS REALIZADAS	TAREAS NO REALIZADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Operación de sistema de cómputo. • Recepción y valoración de documentos. • Certificación de vigencia. • Afiliación del asegurado y registro de beneficiarios • Envío de documentos afiliatorios a la subdelegación. • Recepción de certificados de incapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica y certifica la vigencia de adeudos y cobros. • Elabora trámites de cancelación, los verifica y determina saldos. • Sumariza importes de pedidos, documentos de pago y formula notas de débito y/o crédito. • Elabora correcciones, reporta faltantes y solicita información de documentos o tarjetas omitidas. • Participa en la planeación y control en el levantamiento de inventarios. • Ejecuta codificaciones presupuestales. • Clasifica adquisiciones inventariables y no inventariables. • Atiende al personal del Instituto, dh, y público para informar, orientar, aclarar y para recibir o entregar documentos e iniciar trámites. • Asiste a cursos de capacitación que el Instituto determine de acuerdo a programas y necesidades de operación. • Informa de las actividades realizadas. • Reporta al jefe inmediato las incidencias del personal.

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de articulado de la Ley del Seguro Social. • Captura de información a sistemas. • Captura de OCI a sistemas de computo. • Coordina las actividades diarias. • Autoriza pagos de subsidios. • Supervisa archivos y minutarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Informa de los resultados de aplicación de los ordenamientos, normas o acuerdo a legales y reporta al jefe inmediato de las desviaciones encontradas. • Verifica y controla la dotación de equipo y material de trabajo requeridos para el desarrollo de las actividades en el ámbito de su responsabilidad. • Presenta información para determinar la solución de casos y movimientos relativos a la adquisición, verifica el contenido de documentos, correspondencia, certificaciones y ejecuta los trámites complementarios. • Participa en la corrección de desviaciones a las normas establecidas en el diseño de programas de trabajo. • Interviene en la detección de necesidades y la elaboración de programas. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Se observa que existen muchas tareas no realizadas en comparación de las ejecutables, ello mostraría que existen problemas en la actuación de los trabajadores que ocupan el puesto, por consecuencia existe la necesidad de habilitar al trabajador en las labores no desempeñadas.

PUESTO : OFICIAL DE SERVICIOS TÉCNICOS.

<i>TAREAS REALIZADAS</i>	<i>TAREAS NO REALIZADAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Operación de sistemas de computo. • Certificación de vigencia. • Afiliación del asegurado y registro de beneficiarios. • Mecanografía de oficios. • Envío de documentos afiliatorios o subdelegación. • Recepción de certificados de incapacidad. • Manejo de articulado de la Ley del Seguro Social. • Captura de información a sistemas. • Captura de O.C.I. a sistemas de cómputos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina el otorgamiento y monto del pago de las prestaciones en dinero. • Interviene en el levantamiento de inventarios. • Reporta al jefe inmediato las actividades realizadas. • Organiza, controla y orienta al persona subalterno. • Atiende al público para informar, orientar, aclarar y para recibir o entregar documentos o iniciar tramites. • Recibe la dotación de dinero que el Instituto determine para el pago de subsidios en la Unidad. • Verifica cantidades, reporta faltantes o anomalías detectadas. • Solicita remesas adicionales. • Paga prestaciones en dinero a los asegurados, pensionados y beneficiarios de acuerdo a las normas que el Instituto establezca. • Realiza diariamente cortes de caja y devuelve el dinero sobrante de los pagos efectuados. • Elabora relaciones diarias de pago con fichas de remesas o depósitos, con base a las normas establecidas. • Elabora informes referentes al pago de subsidios. • Hace y reporta correcciones, faltantes, solicita información, documentos o tarjetas de adscripción a clínicas. • Vigila y controla el manejo y conservación de los expedientes y formas de registro. • Participa y asiste a cursos de capacitación que el Instituto determine. • Verifico, crítico y/o ejecuto diversos documentos para la elaboración de solicitud de pensión. • Manejo del articulado de la Ley del Seguro Social.

Al igual que el puesto anterior, existe una gran diferencia entre las tareas realizadas y las no llevadas a cabo, la razón es la simplificación de actividades que ha realizado el Jefe del Servicio, aún así la recomendación es habilitar al personal en estas actividades, porque son fundamentales para el servicio al cliente.

PUESTO : AUXILIAR UNIVERSAL DE OFICINAS.

TAREAS REALIZADAS	TAREAS NO REALIZADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Operación de sistemas de computo. • Recepción y valoración de documentos. • Afiliación del asegurado y registro de beneficiarios. • Envío de documentos afiliatorios a subdelegación. • Recepción de certificados de incapacidad. • Recepción y crítica de documentos para elaboración de solicitud de pensión y/o ayudas. • Manejo de articulado de la Ley del Seguro Social. • Captura de información a sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asienta registros de entrada y salida, de cargos y descargos, altas y bajas, cambios y movimientos y certificaciones referentes a personas, ingresos, dinero, valores, cosas, adscripciones y documentos. • Registra y aplica números de afiliación de patrones y de matrículas. • Interviene en la depuración e integración de facturas de envío para su trámite correspondiente. • Toma dictado en taquigrafía y lo transcribe a máquina. • Elabora mecanográficamente oficios, informes, liquidaciones de crédito y finiquitos, reportes, formas o requisiciones, órdenes de ingreso, cheques, memoranda, cuadros numéricos y de información estadística, estenciles y otro material de copia directa y produce la información relativa. • Atiende llamadas telefónicas y concerta entrevistas. • Participa en el levantamiento de inventarios. • Informa de las actividades realizadas. • Participa y asiste a cursos de capacitación que el Instituto determine. • Certificación de vigencia. • Recepción y crítica de documentos para la elaboración de solicitud de pensión y ayudas. • Recepción de certificados de incapacidad.

Las actividades no realizadas son importantes para la labor que realiza el AUO, quien funge como secretaria (o) del servicio al cual es encomendado, estas son tareas de taquigrafía, de escribir a máquina, dictado, recepción de documentos, etc. Son importantes en el desempeño de su labor, lo cual el paso siguiente es capacitar o adiestrar al personal sobre estas tareas.

ÁREA : ENFERMERÍA

PUESTO : ENFERMERA ESPECIALISTA MATERNO INFANTIL

<i>TAREAS REALIZADAS</i>	<i>TAREAS NO REALIZADAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica las medidas de promoción y protección específica de la salud. • Realiza actividades tecnico-administrativas de su especialidad. • Participa en la planeación y desarrollo de programas de enseñanza y capacitación del personal involucrado en la atención a la salud. • Participa activamente en la atención de la paciente preintegracional de bajo riesgo productivo y al niño sano, un año y la de cuatro años. • In forma a la jefatura de enfermería acerca de las actividades realizadas, avance y resultados del programa. • Participa activamente en la orientación y enseñanza a las madres en el programa de hidratación oral. Asiste a cursos, juntas, conferencias o eventos que se indiquen por la dirección o el Instituto a través de la Jefe de Enfermeras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, identifica y entrega pacientes con información de diagnóstico, tratamiento, evolución y procedimientos efectuados, bajo un plan de atención. • Participa en la atención medica • Solicita, recibe, maneja, entrega la dotación del servicio, de equipo e instrumental, medicamentos, material de consumo y productos biológicos. • Prepara el material, equipo e instrumental que por sus características de mecánica y funcionamiento requieran de sus conocimientos. • Detecta y reporta el jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones. • Solicita y maneja ropa limpia para la atención de los pacientes a su cargo y el desarrollo de sus procedimientos específicos.

Existen solo seis de las tareas que no se realizan de acuerdo a la comparación entre el profesiograma, el perfil de puesto llenado por el Jefe del Servicio y el instrumento, estas actividades son diversas y es necesario capacitar al personal sobre las diferencias encontradas.

PUESTO : ENFERMERA ESPECIALISTA EN SALUD PUBLICA

<i>TAREAS REALIZADAS</i>	<i>TAREAS NO REALIZADAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora y mantiene actualizado el diagnóstico de salud del servicio; conocer los problemas y dar alternativas de solución. • Efectúa la investigación y control epidemiológico de padecimientos notificables. • Adecua los programas de acuerdo con las normas técnicas de la Jefatura de Medicina Preventiva. • Establece los mecanismos necesarios para la realización de los programas: inmunizaciones, etc. • Identifica las poblaciones específicas y los grupos de alto riesgo. • Establece mecanismos de coordinación con otras dependencias de la Institución que apoyan la atención médica. • Determinar las necesidades y problemas principales de salud, así como los factores de riesgo que afectan al individuo, su ambiente laboral, su familia dirigiendo hacia ellos las acciones de promoción, protección específica correspondiente. • Participar y determinar las necesidades de formación y desarrollo del personal involucrado en la atención a la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica que los productos biológicos se mantengan en optimas condiciones de uso. • Recibe, identifica, atiende y entrega pacientes con información de diagnóstico, tratamiento, evolución y procedimientos efectuados, bajo un plan de atención. • Participa en la visita médica. • Solicita, recibe, maneja, entrega la dotación del servicio, de equipo e instrumental, medicamentos, material de consumo y productos biológicos. • Prepara el material, equipo e instrumental que por sus características de mecánica y funcionamiento requieran de sus conocimientos. • Detecta y reporta el jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones. • Solicita y maneja ropa limpia para la atención

- Evaluar y controlar el desarrollo de programas conjuntamente con la Jefe.
- Informa mensualmente a la Jefatura de Enf. la actividades realizadas.
- Asistir a cursos, juntas, conferencias o eventos que indiquen la Dirección o el Instituto través de la Jefatura de Enf.

de los pacientes a su cargo y el desarrollo de sus procedimientos específicos.

- desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas.

Las tareas no realizadas son fundamentales para el mejor cumplimiento del servicio, para ello es necesario tener presente estas diferencias y corregirlas para un buen desempeño del trabajador.

PUESTO: ENFERMERA GENERAL

TAREAS REALIZADAS	TAREAS NO REALIZADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla sus actividades de acuerdo a las normas y reglamentos institucionales. • Participa en la conservación del orden y la limpieza del área de trabajo. • Apoya el otorgamiento de la atención mediante la aplicación de las técnicas de enfermería. • Identificar las condiciones de salud de la población dh y conocer los programas de atención médica de la Unidad. • Coordinar su participación con la auxiliar de enfermería de los diferentes servicios de la Unidad. • Participa activamente en los programas de adiestramiento en servicio y los específicos. • Coteja los datos de identificación dl paciente y en las indicaciones médicas. • Registra los datos en la documentación específica. • Comunica las diferencias y las descomposturas de los equipos. • Participa en el control de ropa, material y equipo del servicio. • Recibe y atiende a los pacientes con oportunidad. • Efectúa correctamente la técnicas de enf. • Colabora en exploraciones y tratamientos. • Imparte orientación y enseñanza al dh. • Asiste a reuniones, conferencias con el objeto de actualizar y ampliar sus conocimientos. • Supervisa al personal de enf. • Interviene con la Jefe de Enf. en la evaluación del servicio. • Practica y promueve la buenas relaciones humanas. • Evalúa periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades de servicio. • Informa a la Jefatura acerca de los resultados de las actividades y productividad del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la visita médica a los pacientes. • Ministra medicamentos conforme a indicaciones médicas. • Participa en la terapia de apoyo emocional ocupacional, rehabilitación y recreativa del paciente. • Vigila el traslado del paciente al servicio que sea derivado y en casos que lo amerite, lo acompaña. • Toma y registra signos vitales y de somatometría con la frecuencia que se requiera de acuerdo al estado clínico y tratamiento. • Registra oportunamente en papelería datos específicos emanados de las acciones de enfermería • Solicita, recibe, entrega, maneja y prepara de acuerdo a las necesidades del servicio, equipo médico, medicamentos, instrumental y material de curación. • Verifica la preparación del equipo, instrumental y material de curación, determina su esterilización y, en su caso la efectúa. • Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas. • Supervisa que el personal de enfermería de su área se presente puntual, pulcro y con el uniforme apropiado.

La comparación lleva al establecimiento de las necesidades de capacitación, las cuales es necesario corregir, habilitando al personal sobre ellas; es necesario tenerlas presentes en cualquier plan de capacitación.

PUESTO : AUXILIAR DE ENFERMERÍA EN SALUD PUBLICA

TAREAS REALIZADAS	TAREAS NO REALIZADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en el procedimiento de curaciones e inyecciones. • Participa en la exploración ginecológica, el odontólogo. • Realiza curaciones, proporciona orientación y cuidados de la misma. • Aplica inyecciones y vigila venoclisis. • Prepara y/o esteriliza equipos, instrumental y material. • Solicita, recibe, distribuye material de curación y hace las anotaciones en los registros correspondientes. • Acomoda en el servicio el equipo y materiales manteniendo orden y limpieza. • Revisa el mobiliario del servicio supervisando el aseo y funcionalidad de los mismos, notificando las irregularidades encontradas. • Informa oportunamente los accidentes presentados. • Hace las anotaciones en los registros específicos. • Participa en la valoración de los sistemas de trabajo con la periodicidad establecida. • Participa en la educación higiénica para la salud que se imparta en la Unidad. • Se mantiene actualizada en los conocimientos de sus funciones a través de su participación en los adiestramientos en servicio. • Practica y promueve las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, pacientes y público en general. • Brinda cortesía y proporciona la mejor atención al dh. • Evaluar periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades de su área. • Informar a la Jefatura de Enf. o a la Dirección en su caso del resultado de las actividades. • Participar en los programas de inmunizaciones, etc. • Realiza acciones educativas al individuo, su ambiente y su familia, realizando acciones de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma signos vitales y somatometría. • Prepara equipo e instrumental y, en su caso, lo esteriliza de acuerdo con las normas. • Participa en la aplicación de productos biológicos, antibióticos y tratamientos epidemiológicos. • Participa, dentro de su jornada, en actividades docentes conforme a los programas y eventos que determine el Instituto. • Corroborar que el personal de intendencia mantengan limpios los cubículos, equipo y mobiliarios del servicio. • Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas. • Participa en la exploración ginecológica y trabajo a cuatro manos con el odontólogo.

En este puesto las tareas no ejecutables son menos en relación a las realizadas, por lo que pareciera ser que no existen muchos problemas en relación al desempeño del personal, pero aún así para un óptimo servicio, es necesario tomarlas en cuenta.

PUESTO : AUXILIAR DE ENFERMERÍA EN GENERAL

TAREAS REALIZADAS	TAREAS NO REALIZADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en el procedimiento de curaciones e inyecciones. • Participa en la exploración ginecológica y con el odontólogo. • Realiza curaciones, proporciona orientación y cuidados de la misma. • Aplica inyecciones y vigila venoclisis. • Prepara y/o esteriliza equipos, instrumental y material. • Solicita, recibe y distribuye material de curación y hace las anotaciones en los registros. • Acomoda en el servicio el equipo y materiales manteniendo orden y limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma signos vitales y somatometría. • Orienta, vigila y acompaña cuando se requiera al paciente durante su estancia en el servicio o traslado a los diferentes departamentos de diagnóstico y tratamiento, con expediente o solicitud de estudio. • Proporciona cuidados generales al paciente tales como: baños, aseos parciales, cambio de ropa de cama y del paciente, ayuda en caso necesario en su

- Revisa el mobiliario del servicio supervisando el aseo y funcionalidad de los mismos, notificando las irregularidades encontradas.
- Informa oportunamente los accidentes presentados.
- Hace las anotaciones correspondientes en los registros.
- Participa en la valoración de los sistemas de trabajo con la periodicidad establecida.
- Participa en la educación higiénica para la salud que se imparta en la Unidad, pláticas a grupos y entrevistas individuales, P.P.F., riesgo productivo, sesiones a varones y materno infantil.
- Se mantiene actualizada en los conocimientos de sus funciones a través de su participación en los adiestramientos en servicio.
- Practica y promueve las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, pacientes y público en general.
- Brinda cortesía y proporciona la mejor atención al dh.
- Evaluar periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades de su área.
- Informa a la Jefatura de Enf. del resultado de las actividades.
- Participar en los programas de inmunizaciones, etc.
- Realiza acciones educativas al individuo, su ambiente y su familia, realizando acciones de promoción y protección.

ingesta de alimentos y participa en cuidados post mortem.

- Participa en la visita médica.
- Asiste dentro de su jornada, a cursos de inducción y capacitación al área de trabajo, a juntas, eventos científicos, socioculturales, conferencias y a los cursos que le indique el Instituto para efectos del mejor desempeño de su puesto y para su superación personal.
- Participa dentro de su jornada, en actividades docentes conforme a los programas y eventos que determine el Instituto.
- Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas.

Para un óptimo desarrollo de las habilidades del personal es necesario corregir a corto plazo los errores presentados en el desempeño de los trabajadores, ello es para obtener efectividad en la ejecución.

Es observable que en la mayoría de los puestos es necesario capacitar o adiestrar, pero también es sobresaliente que existe una muestra en donde existe un mayor número de tareas no realizadas, el grupo es el de Control de prestaciones. Esta área, aún cuando cuenta con tres puestos de trabajo, en los tres se presenta la misma situación, hay más tareas no realizables, que las ejecutables.

En los demás grupos, Enfermería e Intendencia, se encuentran equilibradas ambas columnas, por lo que hace suponer que no presenta mucho problema esta diferencia. En cambio, el grupo de Asistentes Médicas, presenta menos tareas no ejecutables que las realizadas.

El hecho de que se presenten tareas que no se lleven a cabo, puede llevar a cuestionarse el por qué funcionan los servicios aparentemente bien (a juicio de los Directivos de la Unidad). Cómo pueden desarrollar las funciones que tiene asignadas por un profesiograma, si en la mayoría de los casos sólo efectúan la mitad de éstas. Quizá la respuesta, por parte de ellos es que efectivamente hacen "bien" el trabajo, porque no hay alguna prueba escrita que cuestione el servicio; el cliente aun cuando exige una mayor calidad en el servicio, pocas veces hace una queja escrita o si lo hace no procede a una instancia mayor. Por eso la calidad de los servicios es controvertible, pues el no realizar muchas tareas, repercute en el desempeño del trabajo.

DISCUSIÓN

En el análisis realizado se encontró una diversidad en los conceptos que son la base para el desarrollo de todo un proceso que presenta diversos fines, entre otras muchas cosas el incremento de la productividad, actualización de los conocimientos del personal, por mencionar algunos.

Los términos de discusión son Capacitación, Adiestramiento, Desarrollo, Entrenamiento, los cuales, desde luego llevan inmersos vocablos tales como aptitud, habilidad y destreza lo que complica su identificación.

Si consideramos a la aptitud como un esquema orgánico (lo que Fernández, (1973) llama lo innato) que permite la adquisición de conocimientos y/o habilidades que conllevan a ejecutar determinada actividad; a la habilidad la cual se usa para indicar cierta capacidad para un aprendizaje futuro, lo cual implica una destreza y precisión necesaria para la ejecución de tareas de cierta ocupación y a la destreza como la facilidad y precisión en la ejecución de actos; pareciera ser entonces que la primera antecede a una habilidad y la destreza es pues el perfeccionamiento de esa aptitud. Esto indudablemente se desarrolla con el entrenamiento que es la preparación para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor (Arias, 1989).

La complicación viene en que aptitud implica conocimientos y habilidades; habilidad es definido como destreza y precisión; destreza es la facilidad y precisión de actos. No hay pues una diferencia semántica entre los términos anteriores. Lo que finalmente lleva a una definición confusa por parte de los conceptos de discusión.

El entrenamiento, como se mencionó, es una categoría conceptual que involucra a la capacitación, al adiestramiento y al desarrollo. El adiestramiento y la capacitación son ambas acepciones más específicas e incluyen procesos de enseñanza - aprendizaje. Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Es decir el desarrollo de habilidades psicomotoras lo cual tiene por objetivo mejorar en relación al puesto actual, por lo cual tiene un alcance más inmediato.

Por otra parte, la capacitación, aún cuando incluya el desarrollo de habilidades motoras, tiende a proporcionar conocimientos inherentes al puesto de trabajo, es decir habilidades intelectuales de carácter técnico, científico y administrativo. También incluye el cambio de las actitudes. Los objetivos de la capacitación sirven para promocionar a un puesto diferente. La capacitación incluye pues el desarrollo de habilidades, mejora de actitudes y proporciona conocimientos.

Indudablemente ambos conceptos llevan inmersos un proceso de enseñanza y aprendizaje, pues la categoría conceptual, el entrenamiento, señala Arias (1982), es el desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación. El entrenamiento como parte de la educación, se ubica en la andragogía por la alusión directa con los adultos.

La educación es un concepto abstracto, que para su estudio se divide en dos formas : la educación formal y la no formal, ya se señaló la diferencia entre ambas, y en relación al entrenamiento parece que la educación no formal es la que está más estrechamente vinculada a él.

Al realizar la investigación documental acerca de cómo se puede entender a la capacitación, bajo qué perspectiva aplicarla, se encontró con que la mayoría de los autores revisados contemplan a las teorías de la Administración como un sustento teórico básico, relegando así las contribuciones de las disciplinas que la han tenido como objeto de trabajo. Es por ello la inquietud de la revisión un tanto más extensiva, en donde se encontró finalmente la contribución de los estudiosos del aprendizaje.

Las razones que se perfilan para el estudio del aprendizaje con relación a los conceptos ya mencionados, es el hecho de que la teoría del aprendizaje, es prácticamente el único fundamento teórico que tiene. Los programas y planes de capacitación son diseñados (o deberían hacerse) aprovechando al máximo los principios y condiciones de aprendizaje. Los programas son procedimientos sistematizados para ayudar a la gente a aprender cosas que pueden aplicar a la situación de su trabajo.

Por ello es pertinente conocer algunos factores que están presentes en la aplicación a saber:

- La naturaleza del proceso de aprendizaje.
- Motivación y aprendizaje.
- Factores que afectan la eficacia del aprendizaje (diferencias individuales, condiciones ambientales, instructores, etc.)

Lo anterior es con relación a la naturaleza del aprendizaje, pero con la administración dentro de la cual la capacitación forma parte del conglomerado llamado "recursos humanos", tiene una teoría en la cual se sustentan el adiestramiento, la capacitación y el entrenamiento: es la llamada teoría de los sistemas, en donde el planteamiento original menciona considerar a la organización como una estructura autónoma donde sus unidades forman interacciones, las cuales inciden en uno como en otro, afectando así la totalidad. Todos los elementos interactúan de manera constante, teniendo en primer plano el mismo fin.

Las fases que integran el sistema de capacitación han sido las señaladas por la STPS (1996) y la que interesó para fines de la investigación es la relacionada con la de detección de necesidades.

Lo anterior se encuentra más sobre un plano teórico, pero la evidencia empírica presenta datos a discusión.

De acuerdo con el análisis encontrado, se hallaron grandes diferencias entre lo señalado por el profesiograma del Contrato Colectivo de Trabajo y lo destacado por los jefes de los servicios, esto se puede ver en los perfiles de puesto que se encuentran en el anexo 1, aunado con los resultados de los instrumentos en donde se pueden observar las tareas que se realizan y las que no se llevan a cabo.

Si se observa lo señalado por el Jefe de servicio y el profesiograma, se encuentran grandes diferencias, específicamente en el área de control de prestaciones, lo que nos lleva a reflexionar si efectivamente hay una obsolescencia en el profesiograma, o es una simplificación de las actividades lo que han realizado y que les ha traído buen resultado. Lo cierto es que parece ser que las revisiones al Contrato colectivo no están dirigidas a las tareas a desempeñar, sino a otras cuestiones, lo que hace pensar que hay en verdad una obsolescencia de éste.

También existe, una obsolescencia de la infraestructura técnico- administrativa, y con ello se refiere a que no están actualizados los manuales de tareas, para cursos, de adiestramientos, de inducción, etc. Ello indudablemente refleja la calidad de capacitación que presenta una Institución como la que se investiga, lo que lleva a considerar que solo es capacitar por llenar un requisito legal.

Algunas de las variables que se consideraron en la investigación, fueron sexo, antigüedad, grupo y escolaridad. Los resultados muestran que en la primera variable predominó el sexo femenino en los cuatro grupos, considerando que dos de las muestras fueron el cien por ciento mujeres. En relación a la escolaridad el bachillerato terminado tiene una predominancia sobre la secundaria, que presentó el segundo sitio. En relación a la antigüedad existen tres rangos parejos : 6 a 10, 11 a 15 y 16 a 20 años.

Sobre la primera hipótesis específica, si la antigüedad tiene una relación afectando a las necesidades de capacitación se considera que no existe una relación entre ellas que señale la importancia del nivel de escolaridad para la comprensión de un curso de capacitación y/o adiestramiento. Pues se señala que con un nivel de escolaridad bajo, casi siempre se presentan mayores necesidades, aunque cuando presentan antigüedad recurren a manías, ardidés al realizar su labor lo que hace más difícil conseguir un cambio en ellos.

Las disimilitudes entre la variable antigüedad y las tareas prioritarias, tareas secundarias y complementarias pueden ser atribuidas a que la primera afecta a las funciones en el sentido de que al ejecutar las tareas y volverse éstas rutinarias, son desechadas u olvidadas unas, realizando sólo algunas de ellas.

Es inevitable también el precisar que con mayor antigüedad el trabajador adquiere una mayor destreza al realizar sus tareas señaladas. El desempeño del empleado por consecuencia es afectado por la antigüedad y por las necesidades de capacitación.

En la variable *escolaridad*, no existen diferencias significativas en todas las tareas que elaboran. Ello es atribuido a que no importa el nivel escolar para la ejecución de las funciones que tienen que desempeñar. No hay evidencia empírica que señale que el nivel de escolaridad es importante para comprender un curso de capacitación y adiestramiento, pues con un nivel de escolaridad bajo por consecuencia se presentan mayores necesidades.

La hipótesis específica señala si afecta el sexo del trabajador y las necesidades de capacitación, lo que se encontró fue un predominio del femenino con respecto al masculino y la prueba estadística señala diferencias significativas entre ambas variables, lo que nos indica que las mujeres presentan necesidades que van en relación con el tipo de actividades que desempeñan. La interpretación de lo expuesto es que entre los hombres y mujeres no hay diferencias al ejecutar las funciones que son primordiales y las secundarias.

Cuando realizan las tareas complementarias, las cuales sí presentan diferencias estadísticamente significativas, puede ser atribuido a que, entre los hombres y las mujeres las actividades y sus necesidades aparte de ser distintas, van en relación con las operaciones que desempeñan.

La hipótesis específica señala si hay relación entre el sexo del trabajador y las necesidades de capacitación, lo que se encontró fue un predominio del femenino con respecto al masculino y la prueba estadística señala diferencias significativas entre ambas variables, lo que nos indica que las mujeres presentan necesidades que van en relación con el tipo de actividades que desempeñan. Por consecuencia el desempeño del trabajador es afectado por las necesidades de capacitación y la relación que éstas establecen con el sexo.

En relación a los grupos y las necesidades de capacitación se encontraron diferencias significativas señaladas por la prueba estadística, lo cual evidencia que los grupos tienen diversas actividades diferentes entre sí, lo que lleva a establecer distintas necesidades.

La STPS (1996) señala que las necesidades de capacitación encubiertas se detectan a partir de la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona.

Es importante subrayar que el estudio realizó esta diferencia por puesto y no por persona, ello a razón de no afectar el aspecto confidencial del trabajador para con esta investigación. Pero no destacó la deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes en las cuales se debiera actualizar al personal. Es decir, de acuerdo a la definición

presentada por Pinto (1992), las necesidades de capacitación son la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo; no presentó la delimitación en cuanto a estas tres esferas.

En esta investigación no fue posible encontrar las diferencias entre cada trabajador, y para ello es necesario utilizar otras estrategias para corroborar los datos obtenidos y así poder asegurar quien requiere capacitarse y en qué. Entre estas estrategias se encuentran la entrevista individual, la aplicación de evaluaciones, pruebas, la observación y otras escritas como acceder a los archivos y/o expedientes laborales que darían aún más información; evidentemente por las limitaciones de la investigación, no fué posible realizar esto.

Hay un autor Reyes (1997), quién señala que para lograr una mejor detección es preciso indagar de aspectos psicológicos, socioeconómicos y cognitivos del empleado, a parte de lo señalado por Mendoza (1982); Pinto (1992) y la STPS (1996b), lo que permitiría obtener un desarrollo integral. Al respecto, es preciso señalar que quizá la propuesta es aceptable porque ello permitiría obtener datos muy precisos sobre dónde existen carencias que podrían subsanarse con capacitación, adiestramiento o desarrollo.

Pero el llevarlo a cabo, el realizar una investigación exhaustiva como lo señala él, llevaría a tener varias unidades de análisis: metas u objetivos de la organización, ambiente físico, materiales, recursos humanos, las relaciones que se dan entre el personal, el trabajador mismo que implica varios aspectos (motivación, satisfacción, habilidades, conocimientos, actitudes, etc.), y algunos elementos psicológicos y pedagógicos más no menos complejos. Esta investigación resultaría por demás exhaustiva e implicaría mucho tiempo de inversión para llevarse a cabo, no olvidando las limitaciones propias de una investigación. Lo que sí es importante es tener en cuenta estos elementos, pues proporcionarían información más precisa.

En este estudio, lo que se detectaron fueron necesidades de capacitación comunes a todo a un grupo de empleados, es decir las necesidades se presentan cuando el grupo o el servicio tiene funciones comunes y con un grado casi similar de conocimientos y habilidades en cuanto a las funciones, en este caso las tareas son de formación un tanto común, lo que permitió identificarlas de una manera grupal.

Por otra parte, las necesidades encubiertas definidas por Mendoza, (1982) se presentan como causa directa o indirecta de los problemas (de producción, administrativos, de actitudes de los trabajadores). Los problemas se presentan normalmente en sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. A lo anterior habría que agregar que la definición presentada por la STPS (1996) sobre las necesidades encubiertas de capacitación es prácticamente la única, aparte de la de Mendoza (1982), existente en la literatura sobre capacitación; no existe alguna otra distinta a la presentada por aquéllos, lo que es una que condiciona el estudio, pues no presenta alguna confrontación teórica.

La STPS (1996a) coincide en los elementos presentados por Mendoza agregando que también las necesidades encubiertas tienen un carácter moral, organizacional y de procedimiento.

En este caso, no podemos olvidar el momento difícil que está viviendo el IMSS, las políticas y reformas que se están presentando para llevar a cabo una mejoría en la calidad de los servicios y de la atención. Estos aspectos organizacionales, siguiendo el esquema del sistema integral de la capacitación, afectan a la organización interna de las Unidades de Medicina y por ende al desempeño del trabajador. En relación a los procedimientos, éstos por inferencia están siendo afectados por las tareas que se ejecutan, la evidencia empírica mostrada en este estudio, indica que no son ejecutadas todas las tareas que están señaladas en la situación ideal, por consecuencia el proceso de trabajo de cada uno de los puestos, no son llevados totalmente.

Algunos de los problemas que fueron observados durante el estudio, fueron la incapacidad de algunos directivos para ejercer liderazgo y responder a la problemática demandante; existe favoritismo, carga de trabajo desigual, disciplina inadecuada, comunicación ineficiente e inadecuado reglamento interior de trabajo.

A lo anterior habría que agregar problemas en los grupos de trabajo tales como ausentismo, traspaso de responsabilidades, falta de interés en el trabajo, falta de cooperación con los compañeros o con los superiores, sin olvidar actitudes negativas hacia las actividades mismas. Todos éstos inconvenientes también son necesidades de capacitación que no fueron medidas por la amplitud de los problemas, pero que fueron presenciados por el investigador.

Por lo anterior, considerando los resultados de la investigación, es comprensible aceptar que las necesidades de capacitación encubiertas son las que están afectando el desempeño de los trabajadores de las cuatro áreas señaladas de la Unidad de Medicina Familiar No. 14.

El hallar los resultados mencionados, lleva a reflexionar sobre si el desempeño de los trabajadores es el adecuado para los objetivos de la institución como lo es la productividad y la prosperidad de la misma. El rendimiento que señala el análisis comparativo indica la pobre actuación del trabajador frente a las actividades que debe desarrollar.

Al realizar el análisis comparativo se encontraron, las necesidades que requieren capacitación, las cuales son señaladas en forma de tareas y son el reflejo de lo que se precisa realizar, o reafirmar en los trabajadores. Lo que habría que discutir sería si éstas serían necesidades de adiestramiento o de capacitación. Parece indicar a partir de las definiciones revisadas, que lo realizado gira más en torno al adiestramiento que a la capacitación.

El por qué de ello sería en primera instancia que el adiestramiento realiza el desarrollo de habilidades y destrezas para el desempeño del puesto actual, lo cual indica que es a corto plazo. En cambio la capacitación según González de la Rosa (1982) es un proceso de formación en el que se involucra el desarrollo de habilidades, conocimientos y mejora de las actitudes del personal. Lo hallado en este estudio se limitó a objetivos más inmediatos que van en relación a la aplicación del trabajo, al desempeño del puesto actual, no al desempeño de funciones o de una área como lo considera la capacitación.

Los resultados que arrojaron los diversos instrumentos utilizados en esta investigación llevan a reflexionar la contribución que hace la metodología de la STPS (1996) - como máximo regidor de los procedimientos de la capacitación - al aplicarla a una situación real.

En primer plano la importancia del diagnóstico situacional. Si bien es relevante el tener un documento que permita el inicio de un DNC, la realidad nos lleva a considerar si existe un diagnóstico bien realizado, y si hay alguna técnica para que se lleve a cabo con buenos resultados.

El comentario viene en relación a que en el primer lugar donde se iba a aplicar no presentaban un diagnóstico, sino un informe de las actividades que se iban a desempeñar - por cada área o servicio y no presentaban alguna justificación sobre éstas. En el lugar de aplicación (UMF 14) carecían del mismo documento. Esto indudablemente modifica la estructura de la metodología.

En segundo lugar, ya propiamente en el establecimiento de la etapa del DNC, es un tanto imposible acceder a investigar a los directivos o mandos medios, reafirmando así la idea de que es por el miedo generado al cambio y por el que alguien conozca las limitaciones que ellos como directivos presentan. Es por ello que es "más fácil" investigar al nivel operativo.

Todo lo anterior viene a determinar la idea de que aún la STPS no ha realizado una precisión de los términos y por ende la metodología no es del todo exacta para poder esclarecer las necesidades en cuanto a las habilidades, conocimientos y actitudes. Aunque bien las tareas presentan en conjunto estas tres características, pero la metodología no presentó en los resultados las deficiencias en cada una de las categorías.

Con ello se pretende resumir la idea de que aún existen problemas en relación a la semántica, lo que conlleva que las metodologías no precisan si realmente son necesidades de capacitación y/o de adiestramiento. Aunque hay que aceptar que de todas las metodologías propuestas la de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es, aparte de las más actuales, la que mejor desarrolla un procedimiento para su detección.

Esta investigación, encontró limitantes que no permitieron a detectar del todo las necesidades que tiene los empleados que les permita una formación, sino sólo logró revelar las tareas que no realizan durante su proceso de trabajo.

Como en todas las investigaciones existen muchos problemas o riesgos y este estudio no fue la excepción; algunos de estos riesgos estriban en que para realizar una detección de necesidades se deben buscar, en primera instancia los problemas de la empresa, a ello le secunda encontrar los posibles orígenes y/o causas, lo cual para cualquier empresa o institución es un peligro, mucho más para una Institución como la que se estudia, pues es sacar a la luz las carencias que presentan. Implica involucrar políticas de la empresa, misión, recursos humanos, materiales, etc., en fin todo lo que afecta a una organización.

El problema al que se enfrentó este estudio fue la negativa de los directivos UMF 34 donde originalmente se iba a realizar el estudio, después de realizar los tramites correspondientes, lo que valió pérdida de tiempo, material y esfuerzo.

Posterior a esta contrariedad, cuando se encontró lugar de aplicación, en el inicio de la investigación, se encontraron renuencias por parte de los directivos a llenar los perfiles de puesto, consideraban que esto era pérdida de tiempo, puesto que el Instituto tiene ya contemplado en un Formato de Detección de Necesidades (el cual es normativamente llenado cada seis meses, pero la realidad constata la repetición de la información durante un largo tiempo lo que es una desviación y lleva a cuestionar la calidad de la capacitación que se imparte), las actividades a mejorar y que lo realizado por el investigador no era ya funcional, por lo tanto lo que se necesitaba era algo concreto (cursos, talleres, pláticas) para mejorar, desarrollar y actualizar habilidades, actitudes, conocimientos.

Esta contrariedad lleva a reflexionar: ¿cuál es la razón por la cual no permiten llevar a cabo un DNC por otra persona ajena a su personal?, la razón puede ser muy sencilla, evidenciar la problemática interna del IMSS.

En algún momento mencionaron que lo urgente es el cambio de actitudes del personal que tiene contacto directo con el usuario. Otro argumento consistía en decir que en este momento crucial de cambios en el Instituto ya no era práctico ninguno de los anteriores pues nada puede cambiar una conducta realizada durante tantos años, aunado a que se está tratando con adultos y ellos tienen ya formada una personalidad, hábitos y por ello renuencias al cambio.

Al aplicar un cuestionario que describa las tareas señaladas por el Jefe de Servicio quien es el que normalmente observa el desempeño de los trabajadores y lo señalado por Profesiograma del Contrato Colectivo de Trabajo, evidencia que lo marcado por el profesiograma no se lleva totalmente a cabo como debiera hacerse. Es decir al comparar ambas informaciones se observan estas diferencias que al ser cuestionadas a los Jefes de los Servicios, les lleva a decir que algunas de esas operaciones sólo se llevan a cabo en los hospitales, pues no se adecuan al ámbito de acción de una Unidad de Medicina Familiar.

Al aplicar los cuestionarios, se encontró renuencia de los trabajadores a contestar el instrumento, ello por que la mayoría tienen la idea de que la capacitación no tiene ninguna finalidad, pues cuando asisten a los cursos es por cumplir con la recomendación del jefe y no para obtener conocimientos y habilidades. Finalmente fue posible el llenado de los mismos.

Al realizar el análisis correspondiente del estudio se encontró que el procedimiento de la metodología no presentó las necesidades de capacitación, sino de adiestramiento, teniendo presentes las definiciones ya mencionadas.

Por las limitantes de la investigación, las sugerencias para posteriores estudios de ésta índole, son utilizar otra técnica distinta o complementaria al cuestionario, ya que éste es posible falsearlo independientemente de sus ventajas. Las técnicas sugeridas son entrevista individual, la aplicación de distintas pruebas (sean de habilidades y/o aptitudes), evaluaciones, la observación, inventarios, todas estas técnicas tendrían mayor éxito que sólo un cuestionario. Aunque no hay que olvidar que todas ellas tienen sus limitantes, en tal caso es preferible utilizar la que mejor se adecue a la naturaleza del estudio. Si se encontrara que el cuestionario es la mejor opción, valdría la pena considerar otra variedad de estilo para su elaboración, es decir ampliar las opciones de respuestas, ello nos daría mayor información.

Desde luego, que hay que aclarar que los cuestionarios sólo pueden ser aplicados en situaciones similares a las presentadas en este estudio, ya que son tareas que sólo desempeñan áreas y puestos de trabajo específicos; por lo que el alcance de los instrumentos es limitado.

Otra recomendación estaría en considerar lo que propone la definición de necesidades de capacitación, que señala Pinto (1992) "es la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo".

Ello quiere decir encontrar las deficiencias en relación a las habilidades, conocimientos, actitudes, lo que finalmente darían como resultado el programa o plan de acción para la capacitación.

También se obtendrían mejores resultados si es posible acceder a archivos, expedientes laborales, pruebas de desempeño que tiene la organización, pues darían datos precisos sobre las áreas a investigar, delimitando así el estudio.

Finalmente en relación a la metodología, valdría la pena considerar otro tipo de análisis estadístico, por ejemplo ANOVA o una *t* student, lo que equivaldría a tener otra escala de medición, esto nos daría probablemente resultados más precisos. Este análisis permitirá hacer comparaciones entre los grupos o muestras, mostrando si existe una diferencia

significativa entre las medias que se busca comparar. El realizar un análisis de varianza, se trata de encontrar la variación dentro de los grupos y entre los grupos.

BIBLIOGRAFÍA :

- * ADIESTRAMIENTO RÁPIDO DE LA MANO DE OBRA (1981) *Antecedentes para la elaboración de programas de adiestramiento*. 4a. ed. México. pp.1-45.
- * AMARO, G. R. (1986) *Administración de personal*. Limusa. México. pp. 265-269.
- * APLEGARTH, M. (1992) *Programas de capacitación. Cómo realizar una auditoría*. Fondo editorial Legis. Colombia. pp. 40- 50.
- * ARIAS, G. F. (1988) *Capacitación para la excelencia*. Argus. México. pp 29-65.
- * ARIAS, G. F. (1989) *Administración de recursos humanos*. 4a. ed. Trillas. México. pp. 310-327.
- * AYALA, S. e INIESTA, L. (1992) *Evaluación y seguimiento de la capacitación: una alternativa*. Tesis de Lic. Fac de Psicología. UNAM. pp. 5-15.
- * BENTLEY, T. (1993) *Capacitación empresarial*. Serie McGraw-Hill de Managemente. Santa Fé de Bogotá. pp. 21-45.
- * BELLOWS (1975) *Psicología del personal en la industria y los negocios*. 5ª imp. Diana México. pp. 322 - 350.
- * BLUM, M. L. y NAYLOR, J.C. (1990) *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. 2a. ed. Trillas. México. pp. 338-392.
- * BOYDELL T. H. (1971) *Una guía a la identificación de las necesidades de adiestramiento*. British association and industrial education. Londres. p.5-15.
- * CALDERÓN, C. H. (1982) *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. Limusa. México. pp 17-23.
- * CHIAVENATO, I. (1993) *Iniciación a la administración de personal*. McGraw- Hill. México, p. 77-89.
- * CRAIG, R. y BITTEL, L (1971) *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. Diana. México. p- 9-31

- * DAVIS, D. R. y SCHACKLETON, V.J. (s/f) *La Psicología y el trabajo*. C.E.C.S.A. México. p.77 - 89.
- * DIAZ-GUERRERO. (1994) *Psicología del mexicano*. 6a. ed. México. Trillas. pp.51-70.
- * FERNANDEZ H. M. (1973) *Psicología del Trabajo*. 2a ed. Madrid; Index. pp. 8 -61.
- * FLEISHMANN, E. A. (1979) *Estudios de Psicología Industrial y del personal*. Trillas, México. pp. 20-23.
- * FRENCH, L. W. (1983) *Administración de personal: desarrollo de recursos humanos*. Limusa. México. p. 337.
- * FOURNIES, F. F. (1991) *Técnicas de dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento*. McGraw-Hill. Madrid. p. 27-39.
- * GAONA, A.L, ORTIZ, L.M. Y VILLANUEVA, F.M.(1981) *Un modelo para determinar necesidades de capacitación*. Tesis de Lic. Fac. Psicología. UNAM. pp. 1-53.
- * GONZÁLEZ DE LA ROSA, J. (1982) *Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa*. Inet-STPS. 23. México. pp.29-39.
- * HOWELL (1979) *Psicología Industrial y Organizacional. Sus elementos esenciales*. El Manual Moderno. México. pp.
- * HURLOCK E. B.(1982) *Desarrollo Psicológico del niño*. 2ª de. McGraw Hill, México. pag. 201.
- * INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA LOS ADULTOS (1994) *La capacitación para el trabajo en la educación básica de los adultos*. México. pp.11-22.
- * INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (1982) *Glosario de Términos técnico-administrativos de uso frecuente en el Instituto Mexicano del Seguro Social*. pp. 231-239.
- * INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (1991) *Manual de procedimientos del sistema IMSS-Capacitación*. pp. Anexo 1-B.

- * KANT, y KAHN (1977) *Psicología social de las organizaciones*. Trillas. México.p. 26.
- * LELO DE LARREA, A.R. (1985) *La detección de necesidades de adiestramiento y capacitación siguiendo el método científico*. Tesina de Lic. en Pedagogía. Fac. de Filosofía y Letras. UNAM p. 4- 8.
- * LIFSCHITZ, A. (1997) *Capacitación de personal*. IMSS. Solidaria: Revista para los trabajadores del IMSS. 129. p. 1720.
- * LITTERER, J. A. (1979) *Análisis de las organizaciones*. Limusa. México. p.6.
- * MARTINEZ, F. (4 DE JUNIO DE 1997) *Se incumplen en el país normas de productividad*. La Jornada. Sección de Economía. México. p. 22 .
- * MARROQUIN, Q.J. (1978) *Capacitación a trabajadores: capacitación de recursos humanos*. Gernika. México. pp. 12, 46-57.
- * McGEHEE, W. y THAYER, P. (1986) *Capacitación, adiestramiento y formación profesional*. Limusa. México. pp. 16-36; 145-170.
- * MENDOZA, N. A. (1982) *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*. México; Trillas. p.17-136.
- * MOLINA, M K. (1996) *Educación laboral: Un concepto más amplia que el de capacitación*. Tesis de LIC. FES Zaragoza UNAM. pp 20-42.
- * MUCHINSKY, P. M. (1993) *Psicología Aplicada al Trabajo : Una introducción a la Psicología industrial y organizacional*. Bilbao; Descleé de Brouwe S. A. pp. 41-80; 207 - 210 pp.
- * NALDESTICHER, M. A. (1983) *Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple*. Instituto Nacional de Ciencias Penales. México, pp 9 - 158.
- * NERICI, G. Y (1985) *Hacia una didáctica general dinámica*. kapelusz. Buenos Aires. pp. 212-215.

- * PINTO, V. R. (1992) *Proceso de capacitación*. 2a. ed. Diana. México. pp. 11-102.
- * ORTIZ T. J. (1981) *Andragogía: educación de adultos y capacitación (teoría y práctica)*. Pedagogía para el adiestramiento. 9 (43) pp. 10-33.
- * REYES, G.L. (1997) *Programa guía para efectuar el proceso de capacitación en el IMSS*. Reporte de Servicio Social. FES Zaragoza, UNAM.
- * RODRÍGUEZ E. M. y RAMÍREZ B. P. (1991) *Administración de la capacitación*. McGraw Hill. México. p.1-65.
- * SALINAS, A. A.; NERI G. C. y PÉREZ, P.A. (1981) *Adiestramiento y capacitación de trabajadores*. Pedagogía para el adiestramiento. 11 (45) p. 25-37.
- * SANTA ANA, V.G. (1996) *Modelo de DNC en la administración general jurídica de ingresos*. Tesis de Lic.en Pedagogía. Fac. de Filosofía y Letras. UNAM. p.36-73.
- * SANTOS, J.S. (1992) *Detección de necesidades de capacitación ante un grupo de docentes*. Tesis de Lic. Fac. de Psicología. UNAM. pp-1-20
- * SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1996a) *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. Guía Técnica. Dirección general de capacitación y productividad. Subsecretaría B. pp. 5-61.
- * SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1996b) *Elaboración de programas de capacitación*. Guía Técnica. Dirección general de capacitación y productividad. Subsecretaría B. pp 5-63.
- * SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1996c) *Elementos técnicos y normativos de la capacitación*. Guía Técnica. Dirección general de capacitación y productividad. Subsecretaría B. pp. 5-60
- * SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1996d) *Evaluación del proceso capacitador*. Guía Técnica. Dirección general de capacitación y productividad. Subsecretaría B. pp. 5-43.

- * SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1996e) *Impacto de las acciones de capacitación*. Guía Técnica. Dirección general de capacitación y productividad. Subsecretaría B. pp 5-57.
- * SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1996f) *Modelo de organización y operación del proceso capacitador*. Guía Técnica. Dirección general de capacitación y productividad. Subsecretaría B. pp 5-51.
- * SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1996g) *Planeación estratégica de la capacitación*. Guía Técnica. Dirección general de capacitación y productividad. Subsecretaría B. pp. 5-59.
- * SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1996h) *Sistema integral de capacitación*. Guía Técnica. Dirección general de capacitación y productividad. Subsecretaría B. pp. 5-56.
- * SIEGEL, S. (1990) *Estadística No Paramétrica*. 3a. ed. Trillas. México. p. 283.
- * SILICEO, A. (1982) *Capacitación y desarrollo de personal*. 2a. ed. Limusa. México. pp. 15-60.
- * SIKULA, F.A. y McKENNA, F. J. (1989) *Administración de recursos humanos*. Limusa. México. pp. 225-265.
- * SMITH, J.B. y DELAHAYE, L.B. (1990) *El ABC de la Capacitación Práctica*. McGraw Hill. México. p.11-79.
- * SMITH, H. C. y WAKELEY J. H. (1977) *Psicología de la conducta Industrial*. McGraw Hill. México. p. 215-258.
- * STORNER, J. y FREEDMAN, R. (1994) *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana. México. pp 417- 429.
- * TENA, M. A. (1979) *Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento*. COPARMEX. México. pp. 15-25.
- * TORRES S. M. (1988) *El papel de la evaluación en el proceso de capacitación*. Tesina, Lic. en Pedagogía. Fac. de Filosofía y Letras. UNAM. pp. 1-14.

- * UNIDAD COORDINADORA EMPLEO CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (1979) *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*. Editorial popular de los trabajadores. México. pp-7-53.
- * UNIDAD COORDINADORA EMPLEO CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (1980). *Guía técnica para la formulación de programas de capacitación y adiestramiento en las empresas*. 2a. ed. México. pp.19-73.
- * VARGAS, R.E. (27 DE NOVIEMBRE DE 1996). *Histórico rezago en educación para adultos*. LA JORNADA. México. p. 19.
- * VÁZQUEZ, B.A. y ASCENCIO, L.C. (1989) La Psicología del trabajo y la evolución del entrenamiento en México. En: URBINA S. (compilador) (1989) *El psicólogo, formación, ejercicio profesional y prospectivas*. Fac. de Psicología. UNAM. México. pp. 590-594.
- * VELÁZQUEZ, R. (1996) *La capacitación, asunto estratégico*. IMSS . Cuestión social: Revista Mexicana de seguridad social. 37, p. 36-40.
- * VIDART, N. G. (s/f) *Necesidades de formación profesional en la producción industrial*. STPS. México. p.43- 54.
- * WERTHER J. W. y DAVIS K. (1995) *Administración de personal y recursos humanos*. 3a ed. McGraw Hill. México. p. 147- 163.

A N E X O

INSTRUCCIONES: En el mismo orden y en correspondencia a la enumeración anterior llene los siguientes campos:

CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (HACER)	ACTITUDES (SER)
RECURSOS MATERIALES: (MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTA Y MATERIA PRIMA):		
CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:		

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA:

**PERFIL DE PUESTO
ASISTENTES MEDICAS**

PROFESIOGRAMA	REALIZACIÓN PRÁCTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Asiste al médico, estomatólogo y al servicio de materno infantil en la consulta. Organiza y controla la consulta en citas, secuencia, admisión, inscripción e identificación de los consultantes. • Asiste en las maniobras de exploración de los pacientes; toma y registra peso, talla y temperatura. • Atiende e instruye dentro y fuera de la Unidad, personal o telefónicamente a los derechohabientes, respecto a sus derechos y obligaciones, así como también en lo relacionado con los programas institucionales y de las actividades de la comunidad. • Recibe, devuelve y/o archiva expedientes clínicos, glosa tarjetas y otros documentos y solicita verificación de vigencia. • Elabora registro de actividades del servicio en las formas de papelería correspondientes. • Suministra al médico, los expedientes clínicos de los pacientes solicitantes de atención. • Solicita y regresa a petición del médico, el equipo de exploración consistente básicamente en el espejo vaginal, termometría y guantes. • Provee y mantiene la dotación y el orden del equipo, ropa, papelería y material de curación del consultorio. • Participa en la vigilancia y control de asistencia a cita médica. En los programas institucionales informa de las inasistencias de los pacientes a T.S. • Participa en los programas de enseñanza e investigación de la unidad de acuerdo a las funciones específicas de su categoría. • Recibe y entrevista en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan servicios en las unidades, a sus familiares o representantes de su fuente de trabajo y los orienta sobre los trámites a seguir para ser atendidos, indicándoles que médico, funcionario o empleado va a atenderles. • Explica a los asegurados y beneficiarios las normas, horarios de atención y servicios con que cuenta el Hospital, Unidad o dependencia, así como su ubicación. • Atiende en forma oportuna, clara y precisa sus solicitudes tramitándolas • Maneja y devuelve expedientes y documentos. • Informa de la recepción y solicita la devolución de pertenencias o ropa de pacientes sin familiares, de acuerdo al procedimiento establecido. • Participa en los programas prioritarios de atención médica y educativos a la población en coordinación con el equipo de salud. • Maneja citas previas y auxilia al médico en funciones administrativas que se originen en el trato con sus pacientes. • Elabora informe diario de labores. • Registra en tarjetas y agendas de citas fijadas por el médico y por ella misma para la atención de los DH. • Llena las formas institucionales bajo los procedimientos establecidos. • Solicita y registra los datos necesarios para la admisión de los DH. a los servicios de la Unidad. • Reporta a la T.S. pacientes en quienes detecte problemática social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiste al médico y al estomatólogo • Recepción y clasificación de carnets • Solicitud de equipo de termometría a CEYE • Realiza la organización del consultorio para las consultas. • Registra la consulta en la forma 4-30-6 • Realiza toma de signos. • Realiza la extracción de expedientes de consulta. • Revisión de formatos de expedientes. • Dota al médico familiar de papelería. • Realiza entrevistas de P.D.F. • Elaboración de encuestas de diarreas. • Lleva el control e información de programa cita previa. • Maneja el tarjetero para programas prioritarios. • Informa a la T.S: de pacientes remisos. • Realiza orientación y canalización de derechohabientes a los diversos servicios. • Recibe, devuelve y/o archiva expedientes clínicos, glosa tarjetas y otros documentos y solicita verificación de vigencia Guarda de glosa. • Extracción de expedientes para otros servicios. • extracción de expedientes de bajas. • Realiza la solicitud de vigencia de derechos. • Elaboración de cita a pacientes con 24 horas de anticipación. • Apoya en trabajos de investigación. • Realiza el otorgamiento de citas espontáneas. • Participa en cursos de capacitación y actualización.

PERFIL DE PUESTO

AYUDANTE DE SERVICIOS DE INTENDENCIA

PROFESIOGRAMA (Esquema teórico)	REALIZACIÓN PRÁCTICA
<ul style="list-style-type: none">• Programa, organiza, controla y ejecuta actividades de limpieza a las instalaciones físicas, mobiliario, equipos y accesorios de oficinas y/o médicos.• Controla el uso de los equipos, artefactos, útiles y accesorios para la ejecución de limpieza, así como detergentes, jabones, desinfectantes, pulimentadores y otros materiales que el Instituto determine para su aplicación en las tareas de limpieza.• Controla las dotaciones de "material higiénico" en los cuartos de baño y sanitarios.• Reporta descomposturas, deterioros o mal funcionamiento según su caso en las instalaciones físicas, pisos, puertas, ventanas, persianas, escaleras, muebles, equipos y accesorios de oficina y/o médicos, en instalaciones eléctricas, lámparas y contactos, instalaciones hidráulicas y drenajes.• Verifica el uso correcto y adecuada conservación de los equipos, accesorios y útiles de limpieza, así como el aprovechamiento óptimo de los materiales.• Programa y verifica la custodia de las puertas de entrada, y salida de personas y vehículos, conforme a las normas que el Instituto establezca en los edificios.• Fuera de los horarios de labores, verifica que estén cerradas las puertas de acceso a los edificios y oficinas.• Suprime los servicios de iluminación que se determinen e impiden el acceso a personas, exceptuando los casos autorizados o por necesidades de emergencia.• Programa, organiza, dirige y controla el trabajo de personal de menor categoría.• Le resuelve casos y programas.	<ul style="list-style-type: none">• Organiza y verifica que se realicen las actividades los auxiliares de servicios de intendencia.• Programa, organiza, controla y ejecuta actividades de limpieza a las instalaciones físicas y equipos.• Controla la dotación de líquidos y materiales; el uso de los equipos, artefactos, útiles y accesorios para la ejecución de limpieza, así como detergentes, jabones, desinfectantes, pulimentadores y otros materiales para su aplicación en las tareas de limpieza• Controla las dotaciones de "material higiénico" en los cuartos de baño y sanitarios• Reporta descomposturas de instalaciones eléctricas y de plomería. Reporta deterioros o mal funcionamiento según su caso en las instalaciones físicas, pisos, puertas, ventanas, persianas, escaleras, muebles, equipos y accesorios de oficina y/o médicos, en instalaciones eléctricas, lámparas y contactos, instalaciones hidráulicas y drenajes.• Verifica el uso correcto y adecuada conservación de los equipos, accesorios y útiles de limpieza, así como el aprovechamiento óptimo de los materiales.• Programa y verifica la custodia de las puertas de entrada, y salida de personas y vehículos, conforme a las normas que el Instituto establezca en los edificios.• Apoya en las labores de limpieza e indica las actividades a realizar.• Programa, organiza, dirige y controla el trabajo de personal de menor categoría.• Le resuelve casos y programas.

PERFIL DE PUESTO

AUXILIAR DE SERVICIOS DE INTENDENCIA

PROFESIOGRAMA (Aspecto teórico)	REALIZACIÓN PRACTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Sacude (desempolva), barre, trapea, friega, lava, encera, pule y/o desinfecta: mobiliario, equipo y accesorios de oficina y/o médicos, alfombras, pisos, vestíbulos, corredores, muros, cancelas, puertas, columnas, ventanas interiores, cortinas, persianas, elevadores, montacargas y baños. • Prepara y aplica soluciones detergentes, desinfectantes y para encerrar. • Recoge ropa, carga y descarga, la cuenta, la selecciona por tipos y en su caso la separa según su estado. • La deposita en los mecanismos de alimentación de las máquinas lavadoras y secadoras no industriales. • Opera las máquinas lavadoras no industriales de acuerdo a los procesos de lavado y secado establecidos por el Instituto, incluido el aprovisionamiento de sustancias removedoras, detergentes, activantes, blanqueadores y aderezos, en cantidades y formas que se establezcan. • Vigila y controla los ciclos de operación de cada máquina. • Transporta ropa, plancha, retoca, y dobla ropa. • Acomoda ropa para entrega, asigna, controla y distribuye dotaciones individuales y colectivas de ropa. • Recoge ropa, la clasifica y registra. • Carga, descarga; acarreo, reparte y entrega de artículos de los almacenes a las distintas unidades médicas o dependencias, pudiendo salir, de su centro de trabajo. • Traslado de muebles y equipos de oficina y hospitalarios y acomodo o reacomodo de los mismos. • Controla la entrada y salida de personas, vehículos, artículos, objetos y materiales en la forma que el Instituto establezca, capta y reporta desperfectos de instalaciones físicas, hidráulicas, sanitarias y eléctricas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades inherentes a la higiene, limpieza del área • Separa los desechos biológicos y traslado de pacientes. • Sacude (desempolva), barre, trapea, friega, lava, encera, pule y/o desinfecta: mobiliario, equipo y accesorios de oficina y/o médicos, alfombras, pisos, vestíbulos, corredores, muros, cancelas, puertas, columnas, ventanas interiores, cortinas, persianas, elevadores, montacargas y baños. • Prepara y aplica soluciones detergentes, desinfectantes y para encerrar. • Recoge ropa, carga y descarga, la cuenta, la selecciona por tipos y en su caso la separa según su estado. • Realizar en forma rutinaria el área asignada , la limpieza, sacudido y trapeado cuantas veces sea necesario. • Realizar el exhaustivo en el área programada. Realiza el lavado de paredes, lava, piso y el pulido de éste. • Transporta ropa, plancha, retoca, y dobla ropa. • Acomoda ropa para entrega, asigna, controla y distribuye dotaciones individuales y colectivas de ropa. • Carga, descarga; acarrea, reparte y entrega de artículos de los almacenes a las distintas unidades médicas o dependencias, pudiendo salir, de su centro de trabajo. • Traslado de muebles y equipos de oficina y hospitalarios y acomodo o reacomodo de los mismos

PUESTO DE TRABAJO
COORDINADOR DE SERVICIOS TÉCNICOS

PROFESIOGRAMA	REALIZACIÓN PRACTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa la organización y actualización de archivos locales, catálogos, sistemas y verifica la correcta intercalación de documentos, formas. • Determinan la exactitud y totalidad de datos, de documentos o formas que se reciben o se elaboran para la continuación de los trámites, integración de expedientes, incluidos los especializados en archivos locales y catálogos. • Analiza y depura documentos o formas, determinan sus trámites y los distribuye para su ejecución. • Actualiza, consulta y verifica en forma interactiva , catálogos y archivos mediante equipos de microcomputación, equipos manuales y de consulta. • Analiza y depura adeudos, determina sus trámites y los distribuye para su ejecución, • Verifica y certifica la vigencia de adeudos y cobros. • Elabora trámites de cancelación, los verifica, registra y determina saldos. • Sumariza importantes de pedidos, documentos de pago y formula notas de débito y/o crédito. • Recibe, verifica y confronta solicitudes y documentos sobre derechos y obligaciones, listados, formas y tarjetas procesadas. • Elabora correcciones, reporta faltantes y solicita información de documentos o tarjetas omitidas. • Revisa, registra y reporta compromisos de documentos, cargos y abonos y financiamiento. • Formula, elabora y tramita oficios, informes, resúmenes, solicitudes, reportes, requisiciones, órdenes de ingresos, memoranda, avisos, hojas de cálculo, cuadros, etc. • Ejecuta, clasifica y controla los trámites de documentación de entrada y salida y/o relativo a su gestión correspondiente. • Opera equipo de oficina y aparatos lectores de microfilm. • Organiza y controla el trabajo del personal de menor categoría y le resuelve casos y problemas. • Participa en la planeación, coordinación y control en el levantamiento de inventarios . • Ejecuta codificaciones presupuestales. • Clasifica adquisiciones inventariables y no inventariables. • Atiende al personal del Instituto, derechohabientes y al público para informar, orientar, aclarar y para recibir o entregar documentos e iniciar trámites. • Asiste a cursos de capacitación que el Instituto determine de acuerdo a programas y necesidades de la operación. • Informa de las actividades realizadas. • Reporta al jefe inmediato las incidencias del personal. • Informa de los resultados de aplicación de los ordenamientos, normas o acuerdo a legales y reporta al jefe inmediato de las desviaciones detectadas. • Apoya en el análisis de liquidaciones para su finiquito en expedientes, archivos e incidencias, órdenes de ingreso, amortizaciones y otros documentos. • Verifica y controla la dotación de equipo y material de trabajo requeridos para el desarrollo de las actividades en el ámbito de su responsabilidad. • Presenta información para determinar la solución de casos y movimientos relativos a la adquisición, verifica el contenido de documentos, correspondencia, certificaciones y ejecuta los trámites complementarios. • Participa en la corrección de desviaciones a las normas establecidas en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Operación de sistema de computo. • Recepción y valoración de documentos. • Certificación de vigencia. • Afiliación del asegurado y registro de beneficiarios • Mecanografía de oficios. • Envío de documentos afiliatorios a subdelegación. • Recepción de certificados de incapacidad. • Manejo de articulado de la Ley del Seguro Social. • Captura de información a sistemas. • Captura de O.C.I. a sistemas de computo. • Coordina las actividades diarias. • Autoriza pagos de subsidios. • Supervisa archivos y minutaros.

diseño de programas de trabajo, capacitación y en la implantación de sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.

- Vigila que las garantías ofrecidas hayan sido expedidas de acuerdo a las normas establecidas, que se soliciten los endosos correspondientes, así como que se tramite su efectividad oportunamente
- Ejecuta conciliaciones sobre las cuentas contables.
- Ejecuta conciliaciones bancarias, globales y parciales y factores de acuerdo a las normas que el Instituto determine.
- Verifica y gestiona el trámite completo ante la SECOGEF., notificando a proveedores o a sus representantes en el país y/o bancos.
- Controla y gestiona mediante visitas a las diversas instituciones gubernamentales, bancos, aduanas y almacenes, la documentación relativa a la adquisición de las mercancías nacionales y extranjeras..

PUESTO DE TRABAJO OFICIAL DE SERVICIOS TÉCNICOS

PROFESIOGRAMA	REALIZACIÓN PRACTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, registra, revisa y confronta solicitudes, cheques, correspondencia, documentos y listados. • Determina la exactitud y totalidad de datos de documentos, cheques, órdenes de ingreso o de pagos y formas que se reciben o se elaboran para la continuación de trámites, integración de expedientes, incluidos los especializados en archivos locales y catálogos. • Ejecuta y determina cálculos par el pago de cuotas obrero-patronales en la aplicación de los artículos que la regulen y la inscripción, baja en continuación voluntaria, patrón, personas física, trabajador independiente, seguro facultativo y demás seguros especiales que establece la Ley del Seguro Social y sus reglamentos, aplicando tablas, coeficientes y factores de acuerdo a las normas que el Instituto determine. • Verifica y/o ejecuta correcciones y regularizaciones de movimientos afiliatorios de asegurados y patrones, a pensiones y de pensiones, así como cambios de clínica y registro de beneficiarios. • Ejecuta operaciones aritméticas y concentra datos y los traslada a los cuadros y gráficas que el determine y produce la información relativa. • Certifica el derecho a las prestaciones en especie y en dinero de los derechohabientes, mediante la consulta de información en listados, avisos afiliatorios, liquidaciones en pago de cuota obrero -patronales, microfichas, microfilm o terminales de consulta remota, así como a la aplicación de tablas, coeficientes y factores. • Determina y/o verifica la autoclasificación efectuada por el patrón en la hoja de clasificación de empresas en lo relativo a la clase, fracción, prima y grado de riesgo. Ejecuta y/o verifica la correcta inclusión o exclusión en nóminas de pensionados para el pago en prestaciones en dinero. • Determina el otorgamiento y monto del pago de las prestaciones en dinero. • Opera equipo de oficina, consulta y actualiza en forma interactiva catálogos y archivos mediante terminales electrónicas y equipo de microcomputo, equipos manuales o de consulta y aparatos lectores de microfilm. • Ejecuta el corte, montaje y archivo de películas de microfilm y localiza en rollo información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operación de sistemas de computo. • Recepción y valoración de documentos. • Certificación de vigencia. • Afiliación del asegurado y registro de beneficiarios. • Mecanografía de oficios. • Envío de documentos afiliatorios o subdelegación. • Recepción de certificados de incapacidad. • Recepción y crítica de documentos para la elaboración de solicitud de pensión y/o ayudas. • Manejo de articulado de la Ley del Seguro Social.

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisa y actualiza los archivos locales, certificaciones, codifica, clasifica, glosa, intercala y desintercala documentos, expedientes, liquidaciones, tarjetas y formas. • Determina la aplicación y/o cancelación de capitales constitutivos. • Formula y elabora mecanográficamente oficios • memoranda, volantes, órdenes de pago, finiquitos, avisos, hoja de cálculo, solicitudes, informes, resúmenes, reportes, cheques, concentraciones incluidas las de estadística, formas y gráficas, estenciles y otro material de copia directa. • Interviene en el levantamiento de inventarios. • Reporta al jefe inmediato las actividades realizadas. • Organiza, controla y orienta al persona subalterno. • Atiende al público para informar, orientar, aclarar y para recibir o entregar documentos o iniciar tramites. • Recibe la dotación de dinero que el Instituto determine para el pago de subsidios en la Unidad. • Verifica cantidades, reporta faltantes o anomalías detectadas. • Solicita remesas adicionales. • Paga prestaciones en dinero a los asegurados, pensionados y beneficiarios de acuerdo a las normas que el Instituto establezca. • Realiza diariamente cortes de caja y devuelve le dinero sobrante de los pagos efectuados. • Recibe, actualiza, maneja y envía documentos y dispositivos magnéticos para actualización de los archivos de los sistemas automatizados. • Ejecuta actividades de identificación. • Aplica dígitos verificadores y claves para aclaración y retroalimentación a los sistemas manuales y computarizados. • Elabora relaciones diarias de pago con fichas de remesas o depósitos, con base a las normas establecidas. • Elabora informes referentes al pago de subsidios. • Hace y reporta correcciones, faltantes, solicita información, documentos o tarjetas de adscripción a clínicas. • Vigila y controla el manejo y conservación de los expedientes y formas de registro . • Participa y asiste a cursos de capacitación que el Instituto determine.. | <ul style="list-style-type: none"> • Captura de información a sistemas. • Captura de O.C.I. a sistemas de computos. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

PUESTO DE TRABAJO

AUXILIAR UNIVERSAL DE OFICINAS

PROFESIOGRAMA	REALIZACIÓN PRACTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, verifica, compulsula, interpreta, utiliza, prepara, registra, cancela, envía y/o archiva correspondencia, documentos, tarjetas, formas, historias clínicas, solicitudes, cheques y liquidaciones en orden alfabético, numérico, por materia o cualquier otro sistema adoptado por el Instituto. • Verifica, corrige y actualiza nombres, vigencias, fechas, números y totales de datos consignados en documentos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Operación de sistemas de computo. • Recepción y valoración de documentos. • Certificación de vigencia.

oficios, formas, listados, informes, requisiciones, pedidos y movimientos de expedientes.

- Asienta registros de entrada y salida, de cargos y descargos, altas y bajas, cambios y movimientos y certificaciones referentes a personas, ingresos, dinero, valores, cosas, adscripciones y documentos.
- Codifica, clasifica, forma expedientes, glosa, intercala, desintercala documentos, solicita y efectúa préstamos de documento, consulta catálogos y archivos mediante equipos de registros y cómputo y maneja formas impresas.
- Registra y aplica números de afiliación de patrones y de matrículas.
- Interviene en la depuración e integración de facturas de envío para su trámite correspondiente.
- Toma dictado en taquigrafía y lo transcribe a máquina.
- Elabora mecanográficamente oficios, informes, liquidaciones de crédito y finiquitos, reportes, formas o requisiciones, órdenes de ingreso, cheques, memoranda, cuadros numéricos y de información estadística, estenciles y otro material de copia directa y produce la información relativa.
- Atiende llamadas telefónicas y concerta entrevistas.
- Atiende requerimientos del servicio a derechohabientes, patrones, trabajadores del I.M.S.S. y al público en forma directa o por medio de telecomunicación o intercomunicación, para informar, aclarar, orientar o recibir y/o entregar solicitudes de información, servicios o documentos, formas y tarjetas, trámites médicos, afiliatorios, cambio de clínica y subsecuentes.
- Participa en el levantamiento de inventarios.
- Recibe, maneja y envía documentos y dispositivos magnetices para actualización de los archivos de los sistemas automatizados.
- Opera aparatos lectores de microfilm, máquinas y equipo de oficina, corta, monta y archiva películas de microfilm, localiza datos en rollos o cuadros.
- Informa de las actividades realizadas.
- Participa y asiste a cursos de capacitación que el Instituto determine.

- Afiliación del asegurado y registro de beneficiarios.
- Mecanografía oficios.
- Envío de documentos afiliatorios a subdelegación.
- Recepción de certificados de incapacidad.
- Recepción y crítica de documentos para elaboración de solicitud de pensión y/o ayudas.
- Manejo de articulado de la Ley del Seguro Social.
- Captura de información a sistemas.

PERFIL DEL PUESTO

ENFERMERA ESPECIALISTA MATERNO INFANTIL

PROFESIOGRAMA (Enfermera Especialista)	REALIZACIÓN PRÁCTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, identifica, atiende y entrega pacientes con información de diagnóstico, tratamiento, evolución y procedimientos efectuados, bajo un plan de atención. • Participa en la visita médica. • Realiza procedimientos generales y especialidades establecidos en el cuidado integral del paciente de acuerdo a indicaciones médicas en las áreas o servicios en que se requiera en las especialidades de: Pediatría, Salud Pública, Cuidados intensivos, quirúrgica, Salud Mental, Atención primaria de la salud y en las que en el futuro se consideren necesarias establecer previo acuerdo de las partes. • Atiende y cumple oportunamente órdenes médicas de los pacientes a su cargo y registra los procedimientos realizados y los no realizados que afecten el plan terapéutico. • Vigila el traslado del paciente al servicio que sean derivados y en caso que lo amerite, lo acompaña. • Solicita, recibe, maneja, y entrega la dotación del servicio, de equipo e instrumental, medicamentos, material de consumo y productos biológicos. • Prepara el material, equipo e instrumental que por sus características de mecánica y funcionamiento requieran de sus conocimientos. • Detecta y reporta al jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones. • Capacita al personal de Enfermería y estudiantes sobre técnicas y procedimientos, vigilando su cumplimiento. • Participa dentro de su jornada, en el cumplimiento de los programas institucionales y en los específicos del centro de trabajo en las áreas de su competencia. • Solicita y maneja ropa limpia para la atención de los pacientes a su cargo y el desarrollo de sus procedimientos específicos. • Enseña procedimientos higiénico-dietéticos y participa en las actividades de educación para la salud del paciente y su familia. • Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica las medidas de promoción y protección específica de la salud. • Realiza actividades técnico-administrativa de su especialidad. • Participa en la planeación y desarrollo de programas de enseñanza y capacitación del personal involucrado en la atención a la salud. • Participa activamente en la atención de la paciente pre integracional de bajo riesgo productivo y al niño sano, 1 año y la de 4 años. • Informa a la jefatura de enfermería acerca de las actividades realizadas, avance y resultados del programa. • Participa activamente en la orientación y enseñanza a las madres en el programa de hidratación oral. • Asiste a cursos, juntas, conferencias o eventos que se indiquen por la dirección o el Instituto a través de la Jefe de Enfermeras.

PERFIL DE PUESTO
ENFERMERA GENERAL

PROFESIOGRAMA	REALIZACIÓN PRACTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza procedimientos generales y específicos de Enfermería establecidos en el cuidado integral del paciente. • Recibe, identifica, atiende y entrega pacientes con información del diagnóstico, tratamiento, evolución y procedimientos efectuados. • Participa en tratamientos médico-quirúrgicos y efectúa tratamientos específicos. • Cumple las indicaciones médicas y verifica su cumplimiento, previa corroboración de datos de identificación y tratamiento en órdenes médicas y registros de enfermería. • Participa en la visita médica a los pacientes. • Ministra medicamentos conforme a indicaciones médicas. • Participa en la terapia de apoyo emocional ocupacional, rehabilitación y recreativa del paciente. • Realiza procedimientos higiénico-dietéticos y participa en las actividades de educación para la salud del paciente y su familia. • Vigila el traslado del paciente al servicio que sea derivado y en casos que lo amerite, lo acompaña. • Toma y registra signos vitales y de somatometría con la frecuencia que se requiera de acuerdo al estado clínico y tratamiento. • Participa dentro de su jornada, en actividades docentes y de investigación, conforme a los programas y eventos que determine el Instituto y aquellas que se consideren relevantes en su ejercicio profesional. • Orienta e indica al Personal Auxiliar de Enfermería sobre las técnicas y procedimientos de enfermería y vigila su cumplimiento. • Registra oportunamente en papelería datos específicos emanados de las acciones de enfermería. • Solicita y maneja ropa limpia para la atención de los pacientes a su cargo y el desarrollo de procedimientos específicos. • Solicita, recibe, entrega, maneja y prepara de acuerdo a las necesidades del servicio, equipo médico, medicamentos, instrumental y material de curación. • Verifica la preparación del equipo, instrumental y material de curación, determina su esterilización y, en su caso la efectúa. • Detecta e informa al jefe inmediato las fallas en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla sus actividades de acuerdo a las normas y reglamentos institucionales. • Supervisa que el personal de enfermería de su área se presente puntual, pulcro y con el uniforme apropiado. • Participar en la conservación del orden y la limpieza del área de trabajo. • Apoyar el otorgamiento de la atención mediante la aplicación de las técnicas de enfermería. • Identificar las condiciones de salud de la población derechohabiente y conocer los programas de atención médica de la unidad. • Coordinar su participación con la auxiliar de enfermería de los diferentes servicios de la Unidad. • Participa activamente en los programas de adiestramiento en servicio y los específicos de la Unidad de Medicina Familiar. • Coteja los datos de identificación del paciente y en las indicaciones médicas. • Registra los datos en la documentación específica. • Comunica las diferencias y las descomposturas del equipo que maneja. • Participa en el control de ropa, material y equipo del servicio. • Recibe y atiende a los pacientes con oportunidad y cortesía. • Efectúa correctamente las técnicas de enfermería. • Colabora en exploraciones y tratamientos. • Imparte orientación y enseñanza al derechohabiente. • Asiste a reuniones, conferencias con el objeto de actualizar y ampliar sus conocimientos. • Participa en programas de adiestramiento en servicio. • Supervisa al personal auxiliar de enfermería. • Interviene con la Jefe de Enf. en la evaluación del servicio. • Practica y promueve las buenas relaciones humanas con compañeros de trabajo, derechohabiente y público en general. • Evalúa periódica y sistemáticamente la calidad y

funcionamiento del equipo e instalaciones.

- Asiste, dentro de su jornada, en el cumplimiento de los programas establecidos por el Instituto para efectos del mejor desempeño y para su superación personal.
- Participa dentro de su jornada, en el cumplimiento de los programas establecidos por el Instituto en el área de su competencia.
- Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas.

resultados de las actividades de servicio.

Informa a la Jefatura de Enf. o en su caso al Director acerca de los resultados de las actividades y/o productividad del personal de enfermería.

PERFIL DE PUESTO ENFERMERA ESPECIALISTA EN SALUD PÚBLICA

PROFESIOGRAMA	REALIZACIÓN PRÁCTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Planea, organiza, supervisa y capacita al personal de Enf. que desarrolla actividades de promoción y educación para la salud, de protección específica, de detección, de curación y de rehabilitación intra y extramuros. • Cumple indicaciones médicas para el estudio de casos, vivientes, en brotes y emergencias epidemiológicas. • Verifica que los productos biológicos se mantengan en óptimas condiciones de uso. • Recibe, identifica, atiende y entrega pacientes con información de diagnóstico, tratamiento, evolución y procedimientos efectuados, bajo un plan de atención. • Participa en la visita médica. • Realiza procedimientos generales y especialidades establecidos en el cuidado integral del paciente de acuerdo a indicaciones médicas en las áreas o servicios en que se requiera en las especialidades de: Pediatría, Salud Pública, Cuidados intensivos, quirúrgica, Salud Mental, Atención primaria de la salud y en las que en el futuro se consideren necesarias establecer previo acuerdo de las partes. • Atiende y cumple oportunamente órdenes médicas de los pacientes a su cargo y registra los procedimientos realizados y los no realizados que afecten el plan terapéutico. • Vigila el traslado del paciente al servicio que sean derivados y en caso que lo amerite, lo acompaña. • Solicita, recibe, maneja, y entrega la dotación del servicio, de equipo e instrumental, medicamentos, material de consumo y productos biológicos. • Prepara el material, equipo e instrumental que por sus características de mecánica y funcionamiento requieran de sus conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora y mantiene actualizado el diagnóstico de salud del servicio: conocer los problemas y dar alternativas de solución. • Efectúa la investigación y control epidemiológico de padecimientos notificables. • Adecua los programas de acuerdo con las normas técnicas de la Jefatura de Medicina Preventiva. • Establece los mecanismos necesarios para la realización de los programas: inmunizaciones, DOC DOGMA, DOD TBT, afecciones de vías urinarias, estado nutricional al menor de 5 años, programa para crecer sanos y fuertes, modulo de hidratación oral. • Identificar las poblaciones específicas y los grupos de riesgo alto. • Establecer mecanismos de coordinación con otras dependencias de la Institución que apoyan la atención médica. • Determinar las necesidades y problemas principales de salud, así como los factores de riesgo que afectan al individuo, su ambiente laboral y su familia dirigiendo hacia ellos las acciones de promoción, protección específica correspondiente. • Participar y determinar las necesidades de formación y desarrollo del personal involucrado en la atención a la salud. • Evaluar y controlar el desarrollo de programas conjuntamente con la Jefe de Enf. • Informar mensualmente a la Jefatura de Enf. las actividades realizadas. • Asistir a cursos, juntas, conferencias o eventos que indiquen la Dirección o el Instituto a través de la

- Detecta y reporta al jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones.
 - Capacita al personal de Enfermería y estudiantes sobre técnicas y procedimientos, vigilando su cumplimiento.
 - Participa dentro de su jornada, en el cumplimiento de los programas institucionales y en los específicos del centro de trabajo en las áreas de su competencia.
 - Solicita y maneja ropa limpia para la atención de los pacientes a su cargo y el desarrollo de sus procedimientos específicos.
 - Enseña procedimientos higiénico-dietéticos y participa en las actividades de educación para la salud del paciente y su familia.
- Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas.

Jefatura de Enf.

PERFIL DE PUESTO AUXILIAR DE ENFERMERA GENERAL

PROFESIOGRAMA	REALIZACIÓN PRACTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Interviene en la recepción, identificación, atención y entrega de pacientes con información del diagnóstico, atención y entrega de pacientes con información del diagnóstico, tratamiento, evolución y procedimientos efectuados. • Toma signos vitales y somatometría. • Orienta, vigila y acompaña cuando se requiera al paciente durante su estancia en el servicio o traslado a los diferentes departamentos de diagnóstico y tratamiento, con expediente o solicitud de estudio. • Auxilia al médico, estomatólogo, promotor de estomatología y al personal profesional de enfermería en el tratamiento médico-quirúrgico del paciente tales como: curaciones, inyecciones, vigilancia de venoclisis y administración de medicamentos. • Proporciona cuidados generales al paciente tales como: baños, aseos parciales, cambio de ropa de cama y del paciente, ayuda en caso necesario en su ingesta de alimentos y participa en cuidados post mortem. • Enseña procedimientos higiénico-dietéticos y participa en las actividades de educación para la salud del paciente y su familia. • Participa en la visita médica. • Corroborar que el personal de intendencia efectuó el aseo de la unidad del paciente, equipo y mobiliario del servicio. • Solicita, recibe y entrega medicamentos, material de curación e instrumental. • Solicita y maneja ropa limpia para la atención de los pacientes a su cargo y el desarrollo de procedimientos específicos. • Prepara y/o esteriliza equipo e instrumental de acuerdo al procedimiento establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en el procedimiento de curaciones e inyecciones. • Participa en la exploración ginecológica y con el odontólogo. • Realiza curaciones y proporciona orientación y cuidados de la misma. • Aplica inyecciones y vigila venoclisis. • Prepara y/o esteriliza equipos, instrumental y material. • Solicita, recibe y distribuye material de curación y hace las anotaciones en los registros correspondientes. • Acomoda en el servicio el equipo y materiales manteniendo orden y limpieza. • Revisa el mobiliario del servicio supervisando el aseo y funcionalidad de los mismos, notificando las irregularidades encontradas al responsable el área. • Informa oportunamente los accidentes presentados. • Hace las anotaciones correspondientes en los registros específicos. • Participa en la valoración de los sistemas de trabajo con la periodicidad establecida por las autoridades correspondientes. • Participa en la educación higiénica para la salud que se imparta en la Unidad, pláticas a grupos y entrevistas individuales, P.P.F., riesgo productivo, sesiones a varones y materno infantil. • Se mantiene actualizada en los conocimientos de sus funciones a través de su participación en los adiestramientos en servicio. • Practica y promueve las buenas relaciones con los

- Registra en forma oportuna los datos específicos emanados de las acciones de enfermería.
- Detecta e informa al jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones.
- Asiste dentro de su jornada, a cursos de inducción y capacitación al área de trabajo, a juntas, eventos científicos, socioculturales, conferencias y a los cursos que le indique el Instituto para efectos del mejor desempeño de su puesto y para su superación personal.
- Participa dentro de su jornada, en actividades docentes conforme a los programas y eventos que determine el Instituto.
- Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas.
- En guarderías participa en la recepción del niño para detectar problemas de salud, y en su caso los deriva a las Unidades de Atención Médica correspondiente.
- Verifica que las acciones de protección específica, de acuerdo a la edad del niño se lleven a cabo.
- Participa en las actividades de promoción y autocuidado de la salud, dirigidas al niño.

- compañeros de trabajo, pacientes y público en general.
- Brinda cortesía y proporciona la mejor atención al derechohabiente.
- Evaluar periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades de su área.
- Informar a la Jefatura de Enf. o a la Dirección en su caso del resultado de las actividades.
- Participar en los programas de inmunizaciones, DOC, DOCMA, T.B. P., DOD. DOHA, afecciones vías urinarias, etc.
- Realiza acciones educativas al individuo, su ambiente y su familia, realizando acciones de promoción y protección.

PERFIL DE PUESTO AUXILIAR DE ENFERMERÍA EN SALUD PÚBLICA

PROFESIOGRAMA	REALIZACIÓN PRACTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Las realiza en Servicios de Medicina preventiva, en las Unidades de Atención Médica intra y extramuros en el área de influencia de su centro de adscripción. • Atiende a los usuarios y les informa acerca de las acciones que van a recibir. • Toma signos vitales y somatometría. • Solicita, recibe, guarda y maneja la dotación de productos biológicos, medicamentos y material de curación, de acuerdo con las normas. • Prepara equipo e instrumental y, en su caso, lo esteriliza de acuerdo al procedimiento establecido. • Participa en la aplicación de productos biológicos, antibióticos y tratamientos epidemiológicos. • Participa activamente en: Programas de salud comunitaria, vacunación, investigación epidemiológica y detección de padecimientos. • Registra en papelería, en forma oportuna, los datos específicos emanados de las acciones de enfermería. • Detecta e informa al jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en el procedimiento de curaciones e inyecciones. • Participa en la exploración ginecológica y con el odontólogo. • Realiza curaciones y proporciona orientación y cuidados de la misma. • Aplica inyecciones y vigila venoclisis. • Prepara y/o esteriliza equipos, instrumental y material. • Solicita, recibe y distribuye material de curación y hace las anotaciones en los registros correspondientes. • Acomoda en el servicio el equipo y materiales manteniendo orden y limpieza. • Revisa el mobiliario del servicio supervisando el aseo y funcionalidad de los mismos, notificando las irregularidades encontradas al responsable el área. • Informa oportunamente los accidentes presentados. • Hace las anotaciones correspondientes en los registros específicos. • Participa en la valoración de los sistemas de trabajo con la periodicidad establecida por las autoridades correspondientes. • Participa en la educación higiénica para la salud que se imparta en la Unidad, pláticas a grupos y entrevistas individuales, P.P.F., riesgo productivo, sesiones a varones y materno infantil. • Se mantiene actualizada en los conocimientos de sus funciones a través de su participación en los

<ul style="list-style-type: none"> • Asiste dentro de su jornada a cursos de inducción y capacitación al área de trabajo, juntas, eventos científicos, socio-culturales, conferencias y a los cursos que le indique el Instituto, para efectos del mejor desempeño de su puesto y para su superación personal. • Participa, dentro de su jornada, en actividades docentes conforme a los programas y eventos que determine el Instituto. • Corroborar que el personal de intendencia mantenga limpios los cubículos, equipo y mobiliario del servicio. • Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas. 	<p>adiestramientos en servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Practica y promueve las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, pacientes y público en general. • Brinda cortesía y proporciona la mejor atención al derechohabiente. • Evaluar periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades de su área. • Informar a la Jefatura de Enf. o a la Dirección en su caso del resultado de las actividades. • Participar en los programas de inmunizaciones, DOC,DOCMA,T.B. P., DOD. DOHA, afecciones vías urinarias, etc. • Realiza acciones educativas al individuo, su ambiente y su familia, realizando acciones de promoción y protección.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PRUEBA

ASISTENTES MEDICAS

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad. | SI | NO |
| 2. Superviso las actividades de mis demás compañeros. | SI | NO |
| 3. Recibo y entrevisto en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan servicios de la Unidad. | SI | NO |
| 4. Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera. | SI | NO |
| 5. Solicito dotación de papelería para el médico familiar. | SI | NO |
| 6. Organizo, distribuyo y controlo al personal. | SI | NO |
| 7. Realizo toma de signos al paciente. | SI | NO |
| 8. Hago la extracción de los expedientes para la consulta. | SI | NO |
| 9. Resuelvo los problemas que pudieran presentar el derechohabiente para recibir la atención médica. | SI | NO |
| 10. Elaboro encuestas de diarreas. | SI | NO |
| 11. Elaboro la solicitud de vigencia de derechos. | SI | NO |
| 12. Informo al paciente de los beneficios de asistir a la consulta. | SI | NO |
| 13. Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior. | SI | NO |
| 14. Elaboro el registro de actividades del servicio en los formatos correspondientes. | SI | NO |
| 15. Glosó tarjetas y otros documentos y solicito verificación de vigencias. | SI | NO |
| 16. Realizo con 24 horas de anticipación las citas de los pacientes. | SI | NO |
| 17. Respondo con la solución adecuada a las situaciones irregulares detectadas por el derechohabiente. | SI | NO |
| 18. Elaboro correcciones, reportando faltantes y solicito información de documentos o tarjetas omitidas. | SI | NO |
| 19. Hago el otorgamiento de citas espontáneas y subsecuentes. | SI | NO |
| 20. Elaboro el informe semanal y mensual. | SI | NO |
| 21. Ayudo o apoyo físicamente en las labores de limpieza. | SI | NO |
| 22. Realizo la recepción y valoración de documentos. | SI | NO |

PRUEBA

AYUDANTE DE SERVICIOS DE INTENDENCIA

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Elaboro programas de enseñanza e imparto cursos sobre el servicio. | SI | NO |
| 2. Programo, organizo, y controlo actividades de limpieza a las instalaciones físicas. | SI | NO |
| 3. Verifico, evaluo y reporto la ejecución del trabajo del personal. | SI | NO |
| 4. Controlo el uso de los equipos, artefactos, útiles y accesorios para la ejecución de la limpieza. | SI | NO |
| 5. Doto al personal con detergentes, jabones, desinfectantes y otros materiales para su aplicación en las tareas de limpieza. | SI | NO |
| 6. Proporciono información a los derechohabientes cuando lo solicitan. | SI | NO |
| 7. Programo, organizo, dirijo y controlo el trabajo de personal de menor categoría. | SI | NO |
| 8. Traslado muebles, equipos de oficinas y/o médicos a donde lo soliciten. | SI | NO |
| 9. Proporciono apoyo en las labores de limpieza. | SI | NO |
| 10. Ejecuto las labores de limpieza de cortinas, persianas y baños. | SI | NO |
| 11. Reporto descomposturas de instalaciones eléctricas de plomería. | SI | NO |
| 12. Trasmito al personal a su cargo, la información adecuada de las disposiciones de su jefe inmediato. | SI | NO |
| 13. Verifico el uso correcto y adecuada conservación de los equipos, accesorios y útiles de limpieza, así como el aprovechamiento óptimo de los materiales. | SI | NO |
| 14. Propongo y participo en los cursos de capacitación. | SI | NO |
| 15. Resuelvo los problemas que se puedan presentar. | SI | NO |
| 16. Realizo el exhaustivo en el área programada y asignada. | SI | NO |
| 17. Controlo las dotaciones de material higiénico en los cuartos de baño y sanitarios. | SI | NO |
| 18. Reporto desperfectos de instalaciones hidráulicas y drenajes. | SI | NO |
| 19. Recibo, cuento, cargo y descargo la ropa. | SI | NO |
| 20. Elaboro el informe de las actividades que realizo y el de los compañeros, reportándolos al jefe inmediato. | SI | NO |
| 21. Traslado los muebles, el equipos de oficina, acomodando y reacomodando de los mismos. | SI | NO |
| 22. Ayudo en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza. | SI | NO |

PRUEBA

AUXILIAR DE SERVICIOS DE INTENDENCIA

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Acomodo la ropa para entregar, asignar, controlar y distribuir dotaciones individuales y colectivas de ropa. | SI | NO |
| 2. Capto y reporto deterioros, descomposturas o el mal funcionamiento en las instalaciones físicas o en mobiliarios. | SI | NO |
| 3. Sacudo, barro, trapeo las alfombras, vestíbulos, cancelos y pisos. | SI | NO |
| 4. Elaboro programas de enseñanza para la capacitación de mis compañeros. | SI | NO |
| 5. Preparo y aplico soluciones, detergentes, desinfectantes y para encerar. | SI | NO |
| 6. Recibo y entrego mercancías, ropa, mobiliario, etc. | SI | NO |
| 7. Recojo la ropa, la clasifico y la registro. | SI | NO |
| 8. Programo, organizo, controlo, verifico los equipos, mobiliarios y accesorios de oficinas. | SI | NO |
| 9. Lavo, encero, pulo y/o desinfecto mobiliarios, equipos médicos y de oficinas. | SI | NO |
| 10. Realizo las actividades inherentes a la higiene de corredores, muros, puertas, columnas y ventanas. | SI | NO |
| 11. Elaboro el registro de actividades del servicio en los formatos correspondientes. | SI | NO |
| 12. Ejecuto labores de limpieza de cortinas, persianas y baños. | SI | NO |
| 13. Separo los desechos biodegradables de la basura. | SI | NO |
| 14. Realizo en forma rutinaria el aseo asignada que consiste en el sacudido y trapeado cuantas veces sea necesario. | SI | NO |
| 15. Controlo las existencias, dotaciones y consumos de los materiales. | SI | NO |
| 16. Cargo, descargo; acarreo, reparto y entrego artículos del almacén a las áreas de las unidades médicas o dependencias. | SI | NO |
| 17. Realizo el exhaustivo en el área programada y asignada. | SI | NO |
| 18. Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior. | SI | NO |
| 19. Traslado de muebles y equipos de oficina y acomodo y reacomodo de los mismos. | SI | NO |
| 20. Ayudo en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza. | SI | NO |
| 21. Proporciono información a los derechohabientes. | SI | NO |

PRUEBA
COORDINADOR DE SERVICIOS TECNICOS

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones.

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Participo en forma activa en el levantamiento de inventarios. | SI | NO |
| 2. Soy el responsable del buen uso del equipo de computo y material que se emplea en el desempeño de mis actividades. | SI | NO |
| 3. Verifico, crítico y/o ejecuto diversos documentos para la elaboración de solicitud de pensión y/o ayuda. | SI | NO |
| 4. Ejecuto la captura de O.C.I. a los sistemas de microcomputación. | SI | NO |
| 5. Elaboro informes referentes a las actividades realizadas. | SI | NO |
| 6. Conozco los artículos de la Ley del Seguro Social. | SI | NO |
| 7. Organizo y controlo el trabajo del personal de menor categoría y cuando se requiere les resuelvo casos y problemas que se presenten. | SI | NO |
| 8. Formulo, elaboro y tramito oficios, informes, solicitudes, reportes, requisiciones, órdenes de ingreso, etc. | SI | NO |
| 9. Realizo la afiliación del asegurado y el registro de beneficiarios; además envié los documentos afiliatorios a la subdelegación. | SI | NO |
| 10. Informo a los derechohabientes de los programas institucionales y de las actividades de la comunidad. | SI | NO |
| 11. Autorizo los pagos de subsidios. | SI | NO |
| 12. Realizo la recepción y valoración de documentos de incapacidades. | SI | NO |
| 13. Superviso archivos y minutarlos. | SI | NO |
| 14. Recibo o entrevisto en forma personal o por telefono a los pacientes que solicitan el servicio en la Unidad. | SI | NO |
| 15. Realizo la mecanografía de diversos documentos. | SI | NO |
| 16. Ejecuto acciones de capacitación al personal que está a mi cargo. | SI | NO |
| 17. Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior. | SI | NO |
| 18. Capturo la diversa información al sistema. | SI | NO |
| 19. Coordino las actividades diarias de mis compañeros de trabajo. | SI | NO |
| 20. Intervengo en la identificación de necesidades de capacitación y colaboro en los programas correspondientes. | SI | NO |
| 21. Informo de los resultados de aplicación de los ordenamientos, normas o acuerdos legales y reporto al jefe inmediato las desviaciones encontradas. | SI | NO |
| 22. Coordino con los usuarios de sistematización la solución a las inconsistencias que se presenten en los documentos fuente. | SI | NO |

**PRUEBA
OFICIAL DE SERVICIOS TÉCNICOS**

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones.

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Soy el responsable del buen uso del equipo de computo y material que se emplea en el desempeño de mis actividades. | SI | NO |
| 2. Realizo la certificación de vigencia de adeudos y cobros. | SI | NO |
| 3. Verifico, crítico y/o ejecuto diversos documentos para la elaboración de solicitud de pensión y/o ayuda. | SI | NO |
| 4. Elaboro informes referentes a las actividades realizadas. | SI | NO |
| 5. Conozco los artículos de la Ley del Seguro Social. | SI | NO |
| 6. Organizo y controlo el trabajo del personal de menor categoría y cuando se requiere les resuelvo casos y problemas que se presenten. | SI | NO |
| 7. Ayudo físicamente en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza. | SI | NO |
| 8. Formulo, elaboro y tramito oficios, informes, solicitudes, reportes, requisiciones, órdenes de ingreso, etc. | SI | NO |
| 9. Realizo la afiliación del asegurado y el registro de beneficiarios; además envío los documentos afiliatorios a la subdelegación. | SI | NO |
| 10. Informo a los derechohabientes de los programas institucionales y de las actividades de la comunidad. | SI | NO |
| 11. Autorizo los pagos de subsidios. | SI | NO |
| 12. Realizo la recepción y valoración de documentos de incapacidades. | SI | NO |
| 13. Hago la extracción de los expedientes para la consulta. | SI | NO |
| 14. Superviso archivos y minutarios. | SI | NO |
| 15. Recibo o entrevisto en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan el servicio en la Unidad. | SI | NO |
| 16. Ejecuto acciones de capacitación al personal que está a mi cargo. | SI | NO |
| 17. Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior. | SI | NO |
| 18. Capturo la diversa información al sistema. | SI | NO |
| 19. Coordino las actividades diarias de mis compañeros de trabajo. | SI | NO |
| 20. Intervengo en la identificación de necesidades de capacitación y colaboro en los programas correspondientes. | SI | NO |
| 21. Informo de los resultados de aplicación de los ordenamientos, normas o acuerdos legales y reporto al jefe inmediato las desviaciones encontradas. | SI | NO |
| 22. Hago la recepción y crítica de los documentos para elaboración de solicitudes de pensión y/o ayudas. | SI | NO |

PRUEBA AUXILIAR UNIVERSAL DE OFICINAS

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones.

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Soy el responsable del buen uso del equipo de computo y material que se emplea en el desempeño de mis actividades. | SI | NO |
| 2. Realizo la certificación de vigencia de adeudos y cobros. | SI | NO |
| 3. Participo en forma activa en el levantamiento de inventarios. | SI | NO |
| 4. Verifico, crítico y/o ejecuto diversos documentos para la elaboración de solicitud de pensión y/o ayuda. | SI | NO |
| 5. Elaboro informes referentes a las actividades realizadas. | SI | NO |
| 6. Reporto los desperfectos de instalaciones hidráulicas y drenajes. | SI | NO |
| 7. Conozco los artículos de la Ley del Seguro Social. | SI | NO |
| 8. Ayudo físicamente en las labores de mantenimiento y conservación del equipo de limpieza. | SI | NO |
| 9. Formulo, elaboro y tramito oficios, informes, solicitudes, reportes, requisiciones, órdenes de ingreso, etc. | SI | NO |
| 10. Realizo la afiliación del asegurado y el registro de beneficiarios; además envío los documentos afiliatorios a la subdelegación. | SI | NO |
| 11. Informo a los derechohabientes de los programas institucionales y de las actividades de la comunidad. | SI | NO |
| 12. Realizo la recepción y valoración de documentos de incapacidades. | SI | NO |
| 13. Hago la extracción de los expedientes para la consulta. | SI | NO |
| 14. Superviso archivos y minutaros. | SI | NO |
| 15. Recibo o entrevisto en forma personal o por teléfono a los pacientes que solicitan el servicio en la Unidad. | SI | NO |
| 16. Realizo la mecanografía de diversos documentos. | SI | NO |
| 17. Preparo trabajos especiales encomendados por mi superior. | SI | NO |
| 18. Capturo la diversa información al sistema de computo. | SI | NO |
| 19. Coordino las actividades diarias de mis compañeros de trabajo. | SI | NO |
| 20. Realizo y reviso la información relativa a controles, labores y actividades que se han planeado. | SI | NO |
| 21. Informo de los resultados de aplicación de los ordenamientos, normas o acuerdos legales y reporto al jefe inmediato las desviaciones encontradas. | SI | NO |
| 22. Hago la recepción y crítica de los documentos para elaboración de solicitudes de pensión y/o ayudas. | SI | NO |

PRUEBA

ENFERMERA ESPECIALISTA EN SALUD PUBLICA

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones.

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad. | SI | NO |
| 2. Participo en la programación de descansos, vacaciones y guardias del personal a su cargo. | SI | NO |
| 3. Intervengo en la elaboración y trámite de los pedidos reglamentarios de acuerdo con las necesidades. | SI | NO |
| 4. Elaboro y mantengo actualizado el diagnóstico de salud del servicio, registrando los problemas y dando alternativas de solución. | SI | NO |
| 5. Verifico que los productos biológicos se mantengan en óptimas condiciones de uso. | SI | NO |
| 6. Establezco los mecanismos necesarios para la realización de los diversos programas. | SI | NO |
| 7. Participo en los programas de inmunizaciones que están programados. | SI | NO |
| 8. Efectúo la investigación correspondiente y el control epidemiológico de padecimientos notificables. | SI | NO |
| 9. Controló y evaluó el desarrollo de programas, trabajando conjuntamente con la Jefe de Enfermeras. | SI | NO |
| 10. Proporciono atención especializada a pacientes con trastornos emocionales. | SI | NO |
| 11. Informo mensualmente a la jefatura de enfermería las actividades realizados. | SI | NO |
| 12. Practico y promuevo las buenas relaciones con compañeros de trabajo, pacientes y público en general. | SI | NO |
| 13. Participo y determino las necesidades de formación y desarrollo del personal involucrado en la atención a la salud. | SI | NO |
| 14. Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera. | SI | NO |
| 15. Asisto a los cursos, juntas, conferencias o eventos que indique la Dirección o el Instituto a través de la Jefe de Enfermeras. | SI | NO |
| 16. Establezco mecanismos de coordinación con otras dependencias de la Institución que apoyan la atención médica. | SI | NO |
| 17. Enseño procedimientos higiénico-dietéticos y participo en las actividades de educación para la salud del derechohabiente. | SI | NO |
| 18. Identifico las poblaciones específicas y los grupos de alto riesgo. | SI | NO |
| 19. Organizo y dirijo el trabajo de personal de menor categoría. | SI | NO |
| 20. Adecuo los programas de acuerdo con las normas técnicas de la Jefatura de Medicina Preventiva. | SI | NO |
| 21. Enseño procedimientos higiénico-dietéticos y participa en las actividades de educación para la salud del paciente y su familia. | SI | NO |

PRUEBA
ENFERMERA ESPECIALISTA
MATERNO INFANTIL

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque **SI** o **NO**, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad. | SI | NO |
| 2. Reviso los formatos de los expedientes. | SI | NO |
| 3. Aplico las medidas de promoción y protección específica de la salud. | SI | NO |
| 4. Coordino mi participación con la auxiliar de enfermería de los diferentes servicios de la unidad. | SI | NO |
| 5. Asisto a cursos, juntas, conferencias o eventos que se indiquen por la dirección o por el Instituto. | SI | NO |
| 6. Realizo actividades técnico-administrativas de mi especialidad. | SI | NO |
| 7. Registro los datos de la identificación del paciente en la documentación específica. | SI | NO |
| 8. Participo activamente en la orientación y enseñanza a las madres en el programa de hidratación oral. | SI | NO |
| 9. Vigilio y auxilio al paciente durante su estancia de espera. | SI | NO |
| 10. Participo en la programación de descansos, vacaciones y guardias del personal a su cargo. | SI | NO |
| 11. Informo a la Jefatura de Enfermería acerca de las actividades realizadas, el avance y los resultados de los programas. | SI | NO |
| 12. Determino las necesidades de formación y desarrollo del personal involucrado en la atención a la salud. | SI | NO |
| 13. Participo en la planeación de programas de enseñanza y capacitación del personal involucrado en la atención a la salud. | SI | NO |
| 14. Identifico las poblaciones específicas y los grupos de alto riesgo. | SI | NO |
| 15. Detecto y reporto al jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones. | SI | NO |
| 16. Capacito al personal de Enfermería y estudiantes sobre técnicas y procedimientos, vigilando su cumplimiento. | SI | NO |
| 17. Establezco mecanismos de coordinación con otras dependencias de la institución que apoyan la atención médica. | SI | NO |
| 18. Brindo atención especializada en materno infantil. | SI | NO |

PRUEBA

ENFERMERA GENERAL

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad. | SI | NO |
| 2. Imparto orientación y enseñanza al personal a mi cargo. | SI | NO |
| 3. Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera. | SI | NO |
| 4. Imparto orientación y enseñanza al derechohabiente. | SI | NO |
| 5. Colaboro en exploraciones y tratamientos. | SI | NO |
| 6. Participo en la programación de descansos, vacaciones y guardias del personal a mi cargo. | SI | NO |
| 7. Comunico las deficiencias y/o descomposturas del equipo que se maneja en el servicio. | SI | NO |
| 8. Establezco mecanismos de coordinación con otras dependencias de la institución que apoyan la atención médica. | SI | NO |
| 9. Superviso que el personal de enfermería se presente puntualmente, pulcro y con el uniforme apropiado. | SI | NO |
| 10. Reviso, reparo, ajusto y limpio el material para proporcionar atención en el servicio. | SI | NO |
| 11. Reporto al jefe inmediato las incidencias del personal subalterno. | SI | NO |
| 12. Cotejo los datos que proporciona el derechohabiente de identificación con las indicaciones médicas. | SI | NO |
| 13. Corroboro que el personal de intendencia efectúe el aseo de la unidad del paciente, equipo y mobiliario del servicio. | SI | NO |
| 14. Identifico las condiciones de salud de la población derechohabiente, los cuales son plasmados en los programas de atención médica de la Unidad. | SI | NO |
| 15. Participo en la consulta médica. | SI | NO |
| 16. Desarrollo las actividades de acuerdo a las normas y reglamentos institucionales. | SI | NO |
| 17. Preparo y/o esterilizo equipo e instrumental de acuerdo al procedimiento establecido. | SI | NO |
| 18. Oriento a los pacientes y sus familiares sobre la dieta y valoro la ingesta de alimentos. | SI | NO |
| 19. Evalúo periódica y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades de servicio. | SI | NO |
| 20. Superviso al personal auxiliar de enfermería. | SI | NO |
| 21. Asisto a reuniones, conferencias con el objeto de actualizar y ampliar mis conocimientos. | SI | NO |

PRUEBA

AUXILIAR DE ENFERMERA GENERAL

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad. | SI | NO |
| 2. Superviso el aseo, revisando el mobiliario, notificando las irregularidades al responsable del área. | SI | NO |
| 3. Solicito, recibo y distribuyo el material de curación, registrando lo anterior en los formatos correspondientes. | SI | NO |
| 4. Determino las necesidades y problemas principales de salud, así como los factores de riesgo que afectan el individuo, su ambiente laboral y su familia dirigiendo hacia ellos las acciones correspondientes. | SI | NO |
| 5. Superviso los adiestramientos de servicio del personal . | SI | NO |
| 6. Elaboro planes de trabajo del servicio, los coordino y controlo para su cumplimiento. | SI | NO |
| 7. Participo en acciones educativas higiénicas referentes a la salud del individuo, de su ambiente y familia. | SI | NO |
| 8. Informo oportunamente los accidentes presentados. | SI | NO |
| 9. Planeo programas de fomento a la salud y prevención de enfermedades mentales. | SI | NO |
| 10. Verifico que los productos biológicos se mantengan en óptimas condiciones de uso. | SI | NO |
| 11. Auxilio en la exploración ginecológica y trabajo a cuatro manos con el odontólogo. | SI | NO |
| 12. Participo en la atención domiciliaria del paciente externo. | SI | NO |
| 13. Preparo y esterilizo los equipos, el instrumental y el material, que se utiliza en el servicio. | SI | NO |
| 14. Participo en los programas de inmunizaciones, DOC, DOCMA, T.B.P. DOD, DOHA, infecciones de vías urinarias. | SI | NO |
| 15. Controlo las dotaciones de ropa, del material y del equipo que se maneja en el servicio. | SI | NO |
| 16. Evalúo periódicamente y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades. | SI | NO |
| 17. Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera. | SI | NO |
| 18. Participo en la valoración de los sistemas de trabajo con la periodicidad establecida por las autoridades correspondientes. | SI | NO |
| 19. Organizo, distribuyo y controlo al personal. | SI | NO |
| 20. Practico y promuevo las buenas relaciones con compañeros de trabajo, pacientes y público en general. | SI | NO |

PRUEBA

AUXILIAR DE ENFERMERÍA EN SALUD PÚBLICA

Nombre : _____

Escolaridad : _____ Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlistan las tareas del puesto de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque SI o NO, según la opción que considere sea la respuesta a las actividades que desempeña.

Recuerde por favor responder con exactitud y objetividad a todas las opciones

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1. Participo en los programas de enseñanza e investigación de la Unidad. | SI | NO |
| 2. Superviso el aseo, revisando el mobiliario, notificando las irregularidades al responsable del área. | SI | NO |
| 3. Solicito, recibo y distribuyo el material de curación, registrando lo anterior en los formatos correspondientes. | SI | NO |
| 4. Determino las necesidades y problemas principales de salud, así como los factores de riesgo que afectan el individuo, su ambiente laboral y su familia dirigiendo hacia ellos las acciones correspondientes. | SI | NO |
| 5. Superviso los adiestramientos de servicio del personal . | SI | NO |
| 6. Elaboro planes de trabajo del servicio, los coordino y controlo para su cumplimiento. | SI | NO |
| 7. Participo en acciones educativas higiénicas referentes a la salud del individuo, de su ambiente y familia. | SI | NO |
| 8. Informo oportunamente los accidentes presentados. | SI | NO |
| 9. Planeo programas de fomento a la salud y prevención de enfermedades mentales. | SI | NO |
| 10. Verifico que los productos biológicos se mantengan en óptimas condiciones de uso. | SI | NO |
| 11. Auxilio en la exploración ginecológica y trabajo a cuatro manos con el odontólogo. | SI | NO |
| 12. Participo en la atención domiciliaria del paciente externo. | SI | NO |
| 13. Preparo y esterilizo los equipos, el instrumental y el material, que se utiliza en el servicio. | SI | NO |
| 14. Participo en los programas de inmunizaciones, DOC, DOCMA, T.B.P. DOD, DOHA, infecciones de vías urinarias. | SI | NO |
| 15. Controlo las dotaciones de ropa, del material y del equipo que se maneja en el servicio. | SI | NO |
| 16. Evalúo periódicamente y sistemáticamente la calidad y resultados de las actividades. | SI | NO |
| 17. Vigilo y auxilio al paciente durante su estancia de espera. | SI | NO |
| 18. Participo en la valoración de los sistemas de trabajo con la periodicidad establecida por las autoridades correspondientes. | SI | NO |
| 19. Organizo, distribuyo y controlo al personal. | SI | NO |
| 20. Practico y promuevo las buenas relaciones con compañeros de trabajo, pacientes y público en general. | SI | NO |