

204  
2 es.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN  
PARA LOS DIRECTIVOS DE LA  
DELEGACIÓN NO. 4 SURESTE DEL I.M.S.S.

*Reporte laboral para obtener el título de  
Licenciado en Psicología*

*Presenta : Norma Lidia Pavón Castellanos*

*Directora : Maestra Patricia Meraz Ríos*

México, D.F. 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

257047



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## RECONOCIMIENTOS

A mis padres: Lidia Dávila de Castellanos y Ricardo Castellanos Rubio quienes me brindaron apoyo durante mi carrera y me motivaron para que la concluyera, aunque ya no estén físicamente "Gracias".

A ti madre que me diste la vida y una formación personal y profesional, gracias por continuar tan cerca en este proceso tan importante para mí, con todo cariño: Isabel Castellanos

Para quienes fueron como mis padres y que continúan aportándome su valiosa experiencia: Blanca Rosa Castellanos de Barajas y Eduardo Barajas Partida.

A mis hermanos Alejandro, Leticia, Abraham, Juan Carlos y Ana Lilián, por su cariño y apoyo.

A ti Gerardo por el apoyo y comprensión que me brindaste en la realización de este trabajo.

Para quienes aportaron sus valiosos conocimientos y profesionalismo en la edición final del presente reporte y que forman parte del jurado:

Maestra Silvia Guadalupe Vite San Pedro, Lic. Ma. Del Carmen Gerardo Pérez, Maestra Magdalena Várela Macedo y Lic. Ma. de Lourdes Reyes Ponce.

Especialmente a la Maestra Patricia Meraz Ríos, ya que gracias a su paciencia, dedicación interés y profesionalismo hice realidad mi sueño.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra manera me otorgaron apoyo para poder concluir esta meta de mi vida.

---

# INDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	.....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 ORGANIZACIONES Y EMPRESAS</b>		
DEFINICIÓN	.....	1
ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA	.....	3
COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	.....	4
POR SU ESTRUCTURA	.....	5
POR SUS FINES	.....	7
POR SU MAGNITUD	.....	8
POR SU OBJETIVO	.....	9
LAS EMPRESAS DE SERVICIO Y DE PRODUCTOS	.....	11
CALIDAD EN EL SERVICIO	.....	16
ÉPOCA DEL FABRICANTE	.....	18
ÉPOCA DEL CONSUMIDOR	.....	20
NUEVOS RETOS	.....	24
RECURSOS HUMANOS	.....	26
NUEVOS GERENTES PARA UNA NUEVA ERA	.....	27
CARACTERÍSTICAS DE UN EJECUTIVO EFICIENTE	.....	31

---

# INDICE

---

<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>CAPACITACIÓN: UNA FORMA DE EDUCACIÓN</b>	
BREVES ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN	.....	36
DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	.....	37
FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN	.....	39
PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS	.....	40
PLANEACIÓN	.....	40
ORGANIZACIÓN	.....	44
EJECUCIÓN	.....	45
EVALUACIÓN	.....	45
FINES DE LA CAPACITACIÓN	.....	46
ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN	.....	48
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	.....	53
PROBLEMAS DE LA CAPACITACIÓN	.....	56
EN EL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES	.....	56
DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	.....	57
NUEVAS PERSPECTIVAS DE CAPACITACIÓN	.....	60
UN NUEVO CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	.....	62
COMPETENCIA LABORAL Y EDUCACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA	.....	63
RETOS DE LA CAPACITACIÓN	.....	66

---

# INDICE

---

## **CAPÍTULO 3 EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL: UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO CON NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

LA SEGURIDAD SOCIAL Y SURGIMIENTO DEL IMSS	70
LA TECNOLOGÍA EN LA ATENCIÓN MÉDICA	79
PRIMER NIVEL: MEDICINA FAMILIAR	81
SEGUNDO NIVEL: HOSPITALES GENERALES DE ZONA	86
TERCER NIVEL: CENTROS HOSPITALARIOS DE ALTA ESPECIALIZACIÓN	86
ESTRUCTURA ACTUAL	88
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	89
PANORAMA GENERAL	89
ENTORNO INTERNACIONAL	91
TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA	91
POBLACIÓN CUBIERTA	92
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN EL ÁREA MÉDICA	92
PRIMER NIVEL: MEDICINA FAMILIAR	92
SEGUNDO NIVEL: HOSPITALES GENERALES DE ZONA	94
TERCER NIVEL: CENTROS HOSPITALARIOS DE ALTA ESPECIALIZACIÓN	95
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	95

---

# INDICE

---

## **CAPÍTULO 4      UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DIRECTIVO DE LA DELEGACIÓN No. 4 SURESTE DEL IMSS**

LA CAPACITACIÓN EN EL IMSS	100
MISIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL IMSS	102
FUNCIONES DEL ÁREA DELEGACIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	102
PROBLEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN DE LA DELEGACIÓN No. 4 SURESTE	103
PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS	106
ESTRATEGIA APLICADA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA DELEGACIÓN No. 4 SURESTE DEL I.M.S.S	109
FASE 1: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	110
FASE 2: PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	111
FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	116
FASE 4: EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	117



---

# INDICE

---

## **CAPÍTULO 5      RESULTADOS.**

FASE 1: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	.....	119
FASE2: PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	.....	130
FASE3: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	.....	135
FASE 4: EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	.....	135

## **CAPÍTULO 6**

ANÁLISIS Y CONTRIBUCIONES	.....	140
BIBLIOGRAFIA	.....	
ANEXOS	.....	181

## INTRODUCCIÓN

En sus cincuenta y cinco años de vida, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ha tenido como prioridad la salud y el bienestar social de los trabajadores. Por lo mismo, atender a la clase trabajadora del país y a los sectores más desprotegidos, significa elevar los niveles de vida de los mexicanos y fortalecer el principio de solidaridad social. Estos aspectos han obligado a que el IMSS busque estrategias y caminos que garanticen la satisfacción de estas necesidades en los trabajadores y derechohabientes a nivel nacional.

La importancia de esta institución se ha venido incrementando, incluso en la actualidad, es imposible no hacer referencia al Seguro Social cuando se habla de prestaciones sociales y seguridad social y, en especial, de la atención médica que brinda la institución.

Este Instituto, como instrumento para la solidaridad social y derivado de las políticas gubernamentales en esta materia, ha tenido que adaptarse a los diferentes momentos históricos que ha vivido el país. En la actualidad, las transformaciones político-económicas y sociales están perfilando a la sociedad mexicana como una realidad compleja, dinámica y exigente, que demanda calidad y calidez en el servicio que el Instituto le brinda. El derechohabiente actual, haciendo valer sus derechos, reclama que los servicios que se le otorgan deben ser de excelencia.

Bajo este contexto de exigencia nacional y con el fin de realizar las transformaciones estructurales que garanticen contar con todos los elementos para dar un nuevo impulso al Instituto y elevar siempre la calidad de los servicios, se realizó un "Diagnóstico Situacional 1995".

El diagnóstico reflejó, entre otras cosas, la necesidad de una transformación funcional de sus estructuras, adaptar nuevos esquemas para el desarrollo de su

personal y utilizar la capacitación continua como una herramienta primordial para el logro de sus objetivos. La meta fundamental sigue siendo mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad en el otorgamiento de servicios de salud, así como garantizar las prestaciones sociales adecuadas y pensiones justas y, con esto, satisfacer las necesidades y expectativas de sus derechohabientes.

En este contexto, se reconoció el importante papel que juega la capacitación ya que, mediante ella se puede elevar el nivel general de habilidades, conocimientos y motivación del personal logrando los grandes cambios que requiere para lograr su objetivo. En el diagnóstico se afirma que la capacitación debe ser el detonador del cambio, del desarrollo de personal y de la motivación al cambio. Sin embargo, en la realidad, la capacitación que se otorga dentro del IMSS se encuentra bajo modelos y sistemas tradicionales, requiriendo también, reelaborar una estrategia de cambio que permita orientar al personal más calificado para que desempeñe responsabilidades de asesoría y consultoría organizacional a fin de atender y resolver problemas de efectividad y calidad en el servicio, haciendo que los cursos sean más enriquecedores en sus contenidos y estructuras, y adaptándose a las necesidades actuales de operación e impartirse bajo modalidades que convengan al servicio a fin de que todos los trabajadores desarrollen sus competencias.

La tarea de reestructurar la estrategia de capacitación quedó bajo la responsabilidad de las Oficinas de Capacitación y Desarrollo en las diversas delegaciones que constituyen al IMSS. Desde 1994, he venido laborando en una de estas oficinas (la correspondiente a la Delegación 4 Sureste). Bajo mi responsabilidad está la sección de Desarrollo Directivo. El principal objetivo de esta sección es diseñar y gestionar todas las acciones de capacitación necesarias para el desarrollo de las funciones de los directivos y mandos medios del área médica y administrativa de esta delegación. Mis funciones básicas son orientar y asesorar la elaboración de programas de trabajo para las diferentes áreas que conforman la delegación; coordinar y supervisar las

actividades del personal bajo mi cargo, que son los coordinadores de capacitación, quienes, a su vez, coordinan, programan y realizan el seguimiento de las acciones de capacitación y, algunas veces, imparten cursos.

Al igual que en el diagnóstico general, la capacitación que se ha otorgado a los mandos medios de la Delegación 4 Sureste del IMSS no ha preparado verdaderamente a los directivos para ejercer su responsabilidad con calidad y eficiencia. Por lo que, básicamente, se puede considerar que sólo se había realizado como un requisito legal y no utilizándose como una herramienta capaz de proporcionar un servicio con calidad a través de una persona preparada y sobre todo motivada en lo que respecta a su desarrollo laboral. Entre los principales problemas que se encuentran presentes se destacan: información obsoleta, baja cobertura, poca asistencia, insuficiente plantilla de instructores capacitados, aumento de cargas institucionales, discontinuidad en la capacitación, falta de incentivos y de perspectivas de desarrollo

Como responsable de la sección de Desarrollo Directivo de la Oficina de Capacitación y Desarrollo de la Delegación No. 4, y con el fin de dar respuesta al momento histórico de la Institución, se me encomendó hacer una propuesta para reestructurar el programa de capacitación de los mandos medios y superiores del personal administrativo de esta delegación. Es de especial interés este nivel ya que de ellos depende que las decisiones sean correctas y oportunas para el logro de las metas establecidas. De igual manera, su función es trascendental ya que con su comportamiento, compromiso y formación son pilares esenciales en la transformación de la cultura, la filosofía y la misión de la organización.

Para la propuesta de cambio, se partió de tres presupuestos básicos: a) la plena consciencia de que el activo principal del IMSS es su recurso humano, b) la convicción de que formamos parte de una administración comprometida en la

distribución adecuada del personal en cada uno de los centros de trabajo y c) la necesidad de buscar que la capacidad de respuesta sea compatible con la calidad en el otorgamiento de los servicios institucionales. Por todo lo anterior, hay un compromiso de redoblar esfuerzos en materia de capacitación.

Lo anterior me permitió crear una estrategia denominada ***Programa de Capacitación Administrativa para la Alta Dirección*** para proporcionar al directivo herramientas oportunas para acortar la brecha entre las características individuales (conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes) y las del cargo administrativo que le permitan responder de manera simultánea a las necesidades institucionales e individuales, fortaleciendo la cultura institucional, pero también sus habilidades y conocimientos necesarios para materializar los planes estratégicos de la institución de acuerdo a las necesidades de la dinámica actual, sobretodo, en conceptos tales como planeación estratégica, desarrollo organizacional, calidad total, excelencia directiva, mejora continua, ya que para poder tener derechohabientes satisfechos con los servicios otorgados por esta institución, se necesita antes que nada personal satisfecho con su trabajo, con ellos mismos y con la institución.

Usualmente los puestos de alta dirección en el Instituto Mexicano del Seguro Social son ocupados por los colaboradores del propio Instituto, este procedimiento contribuye a mantener un cuerpo de ejecutivos con profundo conocimiento de los programas y procedimientos de la institución para lograr mayor identidad, compromiso y lealtad. Sin embargo, para desempeñar esta tarea se requiere formación y actualización continua y sistemática para que los directivos estén atentos para responder y adaptarse a las demandas y condiciones del medio social político y económico ante el cual es responsable y en el cual desempeña la prestación de servicios.

En estos niveles la capacidad de gestión propiamente dicha, se adquiere en gran parte por medio de la experiencia, haciendo necesario complementarla con formación, actualización y desarrollo de habilidades conceptuales y gerenciales que se requieren para la propia transformación estratégica de la institución y de la administración pública. Esto ocasiona tener nuevas oportunidades y retos los cuales nos obligan a prever cambios estructurales y tecnológicos en el propio desarrollo del país y particularmente en las funciones encomendadas al IMSS.

Como psicóloga considero que este reto me ofreció un amplio campo de trabajo ya que, con esta estrategia se buscó y se logró la mejor inserción laboral de los trabajadores a su medio laboral, dotándolo de mayores posibilidades de realización personal y subsanando así sus deficiencias para el logro de una buena dirección, elevando sus conocimientos, habilidades y actitudes. Asimismo, me permitió aplicar algunas de las estrategias y conocimientos que como psicóloga laboral poseo, por ejemplo, el *diagnóstico organizacional* de las áreas administrativas con el fin de conocer los puntos de oportunidad y brindar la capacitación adecuada, la *estructuración de contenidos* temáticos humanísticos y técnicos, así como su actualización, la *aplicación de instrumentos* que permitan recabar información para conocer y mejorar el clima laboral, entre otros muchos más. En el presente reporte laboral se presenta esta estrategia aplicada para la capacitación del personal directivo de la Delegación 4 Sureste del IMSS.

En el **Capítulo 1, Organizaciones y Empresas**, se presenta una breve descripción de las características, funciones, tipos y complejidad de las organizaciones. De igual manera, se analizan las características que definen a las organizaciones dedicadas a la producción y, especialmente, a las generadoras de servicio. Se habla del papel tan importante que juega, en la actualidad, la calidad en el servicio. Se explica la época del consumidor en contraposición al contexto anterior denominado la época del

fabricante. Finalmente, se centra la atención en el recurso humano como piedra angular para el desarrollo y para la transformación de las organizaciones y empresas.

En el **Capítulo 2**, titulado **Capacitación: Una forma de educación**, parte de una breve revisión histórica de la capacitación. Se continúa con su conceptualización, con su filosofía, con el proceso administrativo y con sus fines. También se mencionan los aspectos legales que en materia de capacitación rigen a las empresas en México. A continuación se realiza un análisis de los problemas a los que se enfrenta la capacitación tanto dentro como fuera de las empresas. Se termina reflexionando sobre los retos y las nuevas perspectivas de capacitación que han emergido para resolver sus problemas. Especialmente se destaca la noción de competencia laboral y educación basada en normas de competencia.

En el **Capítulo 3**, **El Instituto Mexicano del Seguro Social: Una Organización de Servicio con Necesidades de Capacitación**, se describe el surgimiento, desarrollo y requerimientos de la principal institución encargada de la seguridad y bienestar social de los trabajadores. Con el diagnóstico de necesidades realizado en 1995 se emprende una transformación estructural para adecuar a esta institución a las demandas y requerimientos de la sociedad a la que sirve. El capítulo ofrece un panorama global de quién es el IMSS, cuál es su filosofía y de que manera está enfrentando su transformación para garantizar el seguir alcanzando los propósitos para los que fue creado hace más de cincuenta años.

El **Capítulo 4**, **Una estrategia de capacitación para el personal directivo de la Delegación No. 4 Sureste del IMSS**, ofrece la estrategia de intervención que empleada para resolver el problema de fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de la Alta Dirección de esta Delegación. Se describen los principales problemas a los que nos enfrentábamos y se especifica la estrategia aplicada,

explicando sus fases de detección de necesidades, de planeación, de implementación y de evaluación.

El **Capítulo 5, Resultados**, muestra la información obtenida con la estrategia de intervención y el **Capítulo 6, Análisis y contribuciones**, presenta las conclusiones y algunas reflexiones de mi papel y experiencia como psicóloga en una organización de servicio como es el IMSS.



---

CAPÍTULO 1

---

ORGANIZACION Y EMPRESAS

## ORGANIZACIONES Y EMPRESAS

### DEFINICIÓN

En la actualidad, el concepto de empresa es uno de los más empleados. Reyes Ponce (1982), señala que, cada vez es más frecuente escuchar frases como: trabajar en una empresa, vamos a la empresa, desarrollar a las empresas, fortalecer a las empresas, etcétera. Sin embargo, por la propia evolución del concepto y, por su amplio y diferente uso en diversidad de ámbitos (como el mercantil, fiscal, laboral, entre otros), la definición y precisión de este concepto es aún una tarea difícil. Rodríguez (1993), considera que la palabra empresa implica el resultado de la acción de emprender, donde a su vez, emprender indica el intento de *atrapar entre*.

Guzmán (1985), señala que la empresa es la unidad económica social en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad.

El bien común se refiere al conjunto organizado de condiciones sociales, por medio de las cuales, la persona se puede desarrollar en lo material, en lo espiritual, en lo moral y en lo intelectual. Este desarrollo involucra tanto a quienes trabajan en ella (directivos, empleados, obreros, etcétera) como a quienes reciben los servicios o productos (consumidores). Este bien común se manifiesta en aspectos materiales tales como la estabilidad y la prosperidad económica de la propia empresa como en lo psicológico, es decir, en el perfeccionamiento y desarrollo de cada individuo en el plano intelectual y moral (Barriguete, 1994).

Para Fichter (1972, citado por Barriguete, 1994), la empresa es un grupo social, estructurado por personas que desempeñan funciones recíprocas, de acuerdo con determinados intereses y valores sociales, en busca del logro de objetivos comunes, por ejemplo, la producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.

Fernández (1975), considera que la empresa es la unidad productiva o de servicio que está constituida por aspectos prácticos, integrada por recursos materiales y humanos y que, recurre a la administración para lograr sus objetivos.

Herbert (1981), considera que la empresa es una organización estructurada en la que interactúan personas para alcanzar objetivos. La estructura describe esas interacciones, fija funciones y relaciones, determina actividades, establece jerarquías de objetivos y precisa otras características de la misma organización. Por su parte, Chiavenato (1997), emplea como sinónimos los términos empresa y organización y los define como un sistema de actividades conscientemente coordinadas por dos o más personas capaces de comunicarse y dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Las organizaciones o empresas existen para que se alcancen objetivos que no podrán lograrse de manera aislada. Por esta razón, existen organizaciones comerciales, industriales, de bienes y servicios, militares, públicas, privadas, sociales, políticas, etcétera; que ejercen presión sobre la vida de los individuos, que se integran al medio donde el hombre vive, trabaja, se recrea, estudia y, en términos generales, satisface sus necesidades.

Sin embargo, si bien es cierto que las organizaciones ejercen influencia sobre las personas, también la forma de actuar y pensar de los individuos influyen en las empresas. Las normas, valores y actitudes se presentan bajo patrones muy complejos y multidimensionales, porque actualmente, las sociedades están conformadas por organizaciones complejas y bastante diferenciadas (Chiavenato, 1997).

En suma, las organizaciones son grupos de individuos que actúan respecto a los demás de acuerdo a ciertas reglas, costumbres y normas.

## ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA

En términos generales, Reyes Ponce (1982), señala que las empresas están formadas por tres elementos.

- **Bienes Materiales**, que integran a los edificios, las instalaciones, la maquinaria y los equipos; también se incluyen a las materias primas y el capital constituido por valores, acciones y obligaciones.
- **Recursos Humanos**, es decir, el soporte que proporcionan todas las personas que desarrollan un determinado papel de una manera cotidiana dentro de la empresa. El factor humano está integrado por :

◊ Obreros, esta categoría se refiere a aquellos trabajadores que su actividad es predominantemente manual. Dependiendo de si poseen conocimientos o pericias especiales, pueden ser considerados calificados y no calificados.

◊ Empleados, que desarrollan un trabajo más intelectual y de servicio, generalmente desempeñan labores de oficina o trabajos denominados de confianza, también pueden ser calificados o no calificados.

◊ Supervisores, que tienen como misión fundamental vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, cuidando tanto las funciones técnicas como administrativas.

Grupos técnicos, que están constituidos por las personas que buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles, etcétera.

◊ Altos ejecutivos, que están encargados de coordinar a los demás miembros de la empresa. A este grupo pertenecen los directivos cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

◊ Inversionistas, que aportan y constituyen el soporte económico y material de la empresa.

- **Sistemas**, se refiere a las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas y personas, o éstas con aquéllas; se puede decir que son los bienes inmateriales de la empresa. Existen sistemas de producción (métodos, fórmulas y patentes), de ventas (autoservicio, venta a domicilio), de finanzas y, de organización y administración (forma cómo debe estar estructurada la empresa, número de niveles jerárquicos y sus funciones).

Básicamente, el éxito o fracaso de toda organización está determinado por la calidad de las interacciones de estos tres elementos: personas, sistemas y bienes materiales. Las personas, al interactuar, están cumpliendo con la condición necesaria y suficiente para que exista la organización, sin embargo, cuando este recurso humano está bien o mal administrada con los bienes materiales y el sistema es lo que hace que sea efectiva o ineficaz la empresa.

## **COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

A medida que prosperan, las organizaciones tienden a crecer, a diferenciarse y a tener estructuras más complejas, incrementa el personal que las conforman, los niveles jerárquicos aumentan, los objetivos individuales gradualmente van distanciándose de los objetivos organizacionales e incluso pueden contraponerse. Esta complejidad de

las organizaciones ha llevado a teóricos como Chiavenato (1997), Herbert (1981) y Luigi (1997), a interesarse en el estudio y clasificación de las organizaciones.

Una organización puede ser pequeña y sencilla, o grande y compleja, por lo que el término organización, abarca gran variedad de tamaños, estructuras, interacciones y objetivos. Elementos como los anteriores (tamaño, estructura, interacciones y objetivos), se han establecido como criterios clasificatorios de la complejidad de las organizaciones.

Las organizaciones son sistemas, donde las personas, los grupos, las normas, los valores, las actitudes, entre otras cosas, se dan bajo un patrón muy complejo y multidimensional, sin embargo, estudiar dicha complejidad permite entender los fenómenos organizacionales. A continuación, se presentará la clasificación de las empresas siguiendo los criterios anteriores:

- **Por su estructura.**

Guzmán (1985), considera que la estructura hace referencia a un conjunto de instrumentos como diagramas, análisis de puestos operativos, ejecutivos y de distribución de actividades que consignan las normas y preceptos que se consideran útiles y convenientes para orientar las actividades individuales y de grupo según los intereses y fines de la empresa.

Una organización formal tiene una estructura bien definida que puede describir su relación de autoridad, razón y responsabilidad, puestos claramente especificados para cada miembro; la jerarquía de sus objetivos está bien establecida, así como el prestigio, sueldo, status y rango se encuentran controlados. Estas organizaciones son durables y están planeadas, sin embargo, por lo mismo de su énfasis en el orden, son relativamente inflexibles (Herbert, 1981).

Para Guzmán (1985), las relaciones formales son llamadas también oficiales, y son las que se derivan de las funciones, actividades, responsabilidades y facultades que definen los puestos de la organización y que se entablan entre las personas que lo desempeñan, de acuerdo con las líneas de autoridad, subordinación y contactos laterales previstos en la estructura respectiva. Dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas, las organizaciones pueden ser formales o informales.

Barriguette (1994), considera que la estructura formal es el conjunto de normas que definen la forma y el trabajo de las piezas, así como su relación mutua, sin embargo, se enfrentan a un gran obstáculo ya que los miembros de una empresa no son piezas mecánicas, sino seres humanos.

Por otro lado, las organizaciones informales son más flexibles, menos definidas y más espontáneas y, en general, están constituidas por las relaciones personales y sociales que no están determinadas o prescritas por la organización formal (Barriguete, 1994).

La estructura informal está conformada por grupos funcionales, con objetivos importantes y fácilmente reconocibles, donde se asignan tareas de acuerdo al papel que a cada miembro le corresponde desempeñar dentro de este sistema interrelacionado, siendo sus estándares más flexibles dependiendo de los objetivos del grupo.

La existencia de la estructura informal se explica porque en todas las organizaciones se dan, entre sus miembros, relaciones de carácter totalmente social, originadas por las actividades, la personalidad y la compatibilidad que puede existir entre los miembros de la organización.

Por tanto, la organización formal tiene como objetivo la consecución de los fines de la empresa, en cambio, la estructura informal busca la propia satisfacción de los individuos (Smith y Wakeley, 1984).

La interacción de las estructuras formal e informal es importante ya que no basta que a un nuevo trabajador se le asigne formalmente su trabajo, sino que también se requiere que, por medio de los grupos informales existentes, se logre la familiarización e identificación con la empresa.

Estas dos estructuras (formal e informal) no deben oponerse, por el contrario, deben coincidir sentando el principio de que esta doble estructura en toda organización es inevitable, ya que si bien la organización formal se proyecta de una manera racional y lógica, las empresas están constituidas por personas, por lo que están expuestas a conflictos cuando se enfrentan a los aspectos irracionales y emocionales de la vida cotidiana.

En la medida en que exista una integración satisfactoria a los fines de la empresa y a los fines de los individuos que la forman, se logrará tanto el éxito de la propia empresa como la satisfacción personal y el cumplimiento de la obligación contraída con la sociedad (Herbert, 1981).

- **Por sus fines**

Reyes Ponce (1982), señala que la clasificación de las empresas tomando como criterio sus fines, se puede realizar desde tres puntos de vista: de la empresa, del empresario y de los trabajadores.

Desde el punto de vista de la empresa, los fines pueden ser inmediatos y mediatos. Los fines inmediatos están relacionados con la producción de bienes y servicios para un mercado y los mediatos están relacionados con el análisis de lo que se busca al producir esos bienes y servicios, por ejemplo; la empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Si la necesidad no es satisfecha por la empresa, ésta desaparece o bien cambia, ya que la empresa pierde su razón de ser y tiende a cerrar, por el



contrario, el fin de una empresa pública es satisfacer las necesidades de carácter general o social obteniendo o no beneficios económicos (Guzmán, 1985).

El segundo punto de vista es referente a los fines del empresario, es decir, a la obtención de utilidades justas y adecuadas, conjuntamente con el propósito de obtener prestigio social, cumplir con una responsabilidad social y abrir más fuentes de trabajo (Reyes Ponce, 1982).

El tercer punto de vista es en cuanto a las finalidades de otros elementos, como serían los obreros, los empleados, los técnicos y los jefes, quienes, además de buscar un salario justo por su trabajo, suelen luchar por el mejoramiento de su posición social y personal, así como por la seguridad y buenas condiciones de su trabajo (Barriguete, 1994).

- **Por su magnitud**

La necesidad de clasificar a las empresas en razón a su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos. Sin embargo, todavía no se cuenta con criterios objetivos para fijar la magnitud de las empresas, que sean independientes de países, tiempo y condiciones, es decir, no existe un criterio respecto a la magnitud de la empresa que tenga el mismo sentido en todos los aspectos de la vida de éstas (Reyes Ponce, 1982).

Para cierto tipo de problemas como los de mercados y ventas, de competencia, de costos, etcétera, la comparación por magnitud entre empresas puede resultar inconveniente. Así, la empresa que puede ser considerada mediana o grande en un país, en otro puede ser considerada pequeña, dependiendo del nivel de desarrollo industrial de estos países. A pesar de esta dificultad, de manera práctica y común, se acepta la clasificación que señala que las empresas pueden ser grandes, medianas y

pequeñas. En general, para clasificar a las empresas por su magnitud, se toman en cuenta tres criterios: mercadotecnia, producción y financiero.

El criterio de mercadotecnia, señala que una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domine o abastece, unas lo hacen al mercado local, otras al nacional y otras al internacional. El criterio de producción, establece que las pequeñas empresas son más artesanales, el trabajo del hombre es decisivo y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo. Las empresas medianas se caracterizan por tener maquinaria que ha mecanizado el trabajo, pero todavía ocupan gran cantidad de mano de obra y, en las grandes empresas predomina la automatización de los procesos de producción, inclusive aprovechan o utilizan una serie de procedimientos de retroalimentación que hacen a la máquina prácticamente regularse a sí misma, por esta razón, el número de trabajadores es relativamente bajo y el uso de las máquinas es ampliamente explotado. Por último, el criterio financiero, determina la clasificación de las empresas en función de su capital, de esta manera, encontramos desde las empresas de propiedad individual hasta aquellas que son auténticas sociedades, donde se establecen diferencias según los niveles de capital en giro o bien las acciones en que representan su capital (Reyes Ponce, 1982).

Los tres criterios antes expuestos para clasificar la empresa de acuerdo a su magnitud influyen mutuamente, es decir, la mecanización de la empresa suele ser condición necesaria para la amplitud de sus mercados, así como el capital influye en un sentido inverso sobre la cantidad de personal que se necesite (Reyes Ponce, op. cit.).

- **Por su objetivo**

Toda organización busca alcanzar una meta, perseguir alguna finalidad de su existencia y de lo que va a realizar. Por esta razón, se definen metas y retos y, se procura crear el ambiente interno y externo que necesitan los participantes para

alcanzar dichos fines, ya que al desconocer esto se va a la deriva y las condiciones del momento determinan el qué hacer.

Gore (1964, citado por Chiavenato, 1997), define los objetivos como los objetos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es el medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son las metas colectivas de acuerdo a su significación social. Si se definen por la acción, los objetivos influyen en la actividad organizada puesto que al quedar bien establecidos sirven como elemento vital en la legitimación de la acción.

Las empresas son unidades económicas-sociales que procuran objetivos específicos, su razón de ser es servir a esos objetivos, es decir, satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad proporcionando empleo productivo para todos los factores de producción, aumentando el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos y dando un retorno justo a los factores de entrada creando un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas (Guzmán, 1985).

En una organización de productos tangibles, el mercado proporciona medios para apreciar el éxito en el logro de los objetivos sociales, pero en las organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles, como en las empresas de salud, encaran una dificultad mayor para medir la eficacia desde el punto de vista social, ya que no cuentan con instrumentos específicos de evaluación y los gerentes no sólo utilizan parámetros de empresas de productos sino que, también buscan parecerse a las industriales queriendo que todo sea común con ellas, lo cual es un terrible error, ya que por sus características son completamente diferentes.

En suma, las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones que el hombre ha construido, las empresas de hoy difieren de las de antaño y posiblemente en un futuro se noten mayores diferencias, debido a que la principal

característica de una organización es la diversidad, no hay dos iguales, puesto que pueden poseer tamaños y estructuras organizacionales diferentes.

Todas las personas están rodeados de organizaciones de todo tipo, por ejemplo, grandes, pequeñas, informales, formales, económicas, de servicio, etc.; ineludiblemente forman parte y se ven afectados por ellas, de igual manera, los individuos influyen en el desarrollo de las empresas, por estas razones Chiavenato (1997), Reyes Ponce (1982), Herbert (1981), entre otros, consideran que las organizaciones siempre formarán parte de la vida de los individuos.

A través de toda la historia de la humanidad ha quedado evidenciado que las organizaciones han permitido que la mayoría de los individuos puedan lograr mejor sus objetivos o, en forma más eficiente, por lo que se han creado un número cada vez mayor de éstas con estructuras organizacionales de complejidad creciente (Chiavenato, 1997).

Las personas suelen unirse a las empresas por los muchos beneficios sociales que ofrecen, también crean valor, porque permiten la especialización y el intercambio, siendo éstos los cimientos de la sociedad moderna (Giral, 1993).

Existen organizaciones dedicadas específicamente a lograr objetivos de lucro para abastecerse con los excedente financieros y permitir la inversión de su capital y organizaciones en cuyos objetivos principales no aparece el lucro, así tenemos las empresas de servicio y las de producción.

## **LAS EMPRESAS DE SERVICIO Y DE PRODUCTOS**

Las empresas que prestan servicios presentan diferencias respecto a aquéllas dedicadas a la manufactura. En particular, la relación con el contacto con los clientes. En efecto productos y servicios, son dos cosas muy diferentes, los primeros son el

resultado del desarrollo de un proceso que combina mano de obra, maquinaria e insumos y mediante el cual se le agrega valor a estos últimos, convirtiéndolos en bienes útiles. Por el contrario, los segundos son el resultado de una o varias actividades del hombre que se traducen en un valor agregado que no tiene una expresión material. De esta diferencia surge una serie de distinciones (Acle, 1994). En el cuadro 1, se presentan algunas de estas diferencias:

**Cuadro 1: Diferencias entre las empresas de productos y de las de servicios.**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>SERVICIOS</b>
Se pueden inspeccionar, separando los buenos de los malos.	Se producen y consumen simultáneamente.
La propiedad de los productos es transferible.	Su carácter es inmaterial.
Los productos pueden mostrarse y probarse antes de su venta.	La prueba de los servicios sólo puede realizarse mediante la observación de las experiencias de otros clientes.
Los productos pueden ser almacenados.	Los servicios no pueden ser almacenados.
Por su carácter material, los productos se pueden transportar.	Por su carácter inmaterial, el prestador del servicio es quien se transporta.
Las actitudes de los clientes no influyen en el resultado final.	Las actitudes de los clientes influyen en el resultado final.
La participación del cliente se da hasta el final del proceso.	La participación del cliente es permanente de tal forma que el proceso es interactivo.
Están orientados a satisfacer necesidades más específicas.	Las necesidades varían entre los clientes.
Resume la calidad de todos los elementos que intervinieron para elaborarlo siendo el punto de referencia para la evaluación que eventualmente haga el cliente.	Es la suma de actividades, la deficiencia de una de ellas puede afectar negativamente la percepción del cliente, aunque las demás sean excelentes.

Entre las empresas de servicios y de productos, la relación que se establece con los clientes particularmente marca diferencias fundamentales. En las de productos, la atención a éstos suele ser muy centralizada. Más aún, entre más importante sea un cliente, un directivo de mayor rango será quién lo atienda, pudiendo incluso llegar

hasta la Dirección General. Por el contrario, la naturaleza de una empresa de servicios, implica que personal de bajo rango atienda a clientes importantes. Además, por tratarse de un servicio que se proporciona al tiempo que se consume, ese empleado debe tener respuesta frente a las necesidades del cliente, lo cual obliga a este tipo de compañías a tener una organización donde la responsabilidad esté descentralizada particularmente, si su objetivo fundamental es la satisfacción del consumidor (Carlzon, 1991). Por lo que es fundamental habilitar y darles capacidad de decisión a quienes tienen el contacto más cercano con el cliente que, por ende, están más próximos al punto donde es factible que surjan los problemas.

Sin embargo, a pesar de las evidentes diferencias entre las empresas de servicio y las de productos, Acle (1994), señala que los siguientes puntos de coincidencia:

- ☞ Es indispensable entender los requerimientos de los clientes y satisfacerlos.
- ☞ Los errores tiene un costo de mala calidad representados por el retrabajo y el desperdicio.
- ☞ Existen procesos diseñados a partir de las necesidades del cliente, que pueden normalizarse para estar en posibilidades de evaluar las desviaciones.
- ☞ No cumplir con las expectativas de los clientes es penalizado en la venta ya que el cliente no adquiere el producto o servicio.

Shaw (1991), señala que las empresas de servicios aún no se han ganado el reconocimiento ni la atención conceptual distintiva que se merecen, pese a su papel predominante en la economía. Esto tal vez se deba a que los ejecutivos de servicios siguen aplicando modelos inapropiados procedentes del sector industrial, afectando negativamente las perspectivas de lograr una ventaja competitiva para sus empresas.

La sociedad de nuestros días abarca un sinnúmero de instituciones de servicio. En los años recientes, estas instituciones han crecido rápidamente de tamaño y complejidad, aún dentro de las organizaciones industriales, el personal de servicio, como pueden ser expertos en planeación, contables administrativos y personal de investigación y desarrollo se multiplica con velocidad (Brow, 1992).

Drucker (1994), considera que en estas empresas se requieren objetivos precisos, claros y que no traten de hacer demasiadas cosas al mismo tiempo, malgastando sus recursos y desobedeciendo la regla básica de las organizaciones que dice que los resultados se obtienen concentrándose en objetivos bien definidos.

Sin embargo, a pesar de que las instituciones de servicio son consideradas por Drucker (1985 citado por Parkinson, Rustomji y Sapre, 1994) como pilares de la sociedad y que no se puede prescindir de ellas, hay también una insatisfacción creciente porque los servicios se ofrecen de forma ineficaz e indiferente a las necesidades y expectativas de los clientes (Parkinson, Rustomji y Sapre, 1994).

Estas empresas se tambalean ante las presiones del nuevo entorno competitivo, principalmente porque carecen de instrumentos específicos para el sector de servicios y, además, porque los ejecutivos aplican inadecuadamente las estrategias y modelos del sector industrial (Shaw, 1991).

Pese al papel fundamental que desempeñan hoy los servicios, los gerentes en las empresas del sector no sólo tratan de parecerse a los industriales, sino que quieren que todo sea común con ellos. Una clara prueba de esta tendencia entre gerentes de servicios está en el hecho de que cuando se refieren a sus servicios los califican como productos.

Shaw (1991), señala que dos factores parecen explicar porqué los ejecutivos del sector servicios desean muchas veces inconscientemente, parecerse a sus colegas del sector industrial: los productos como son tangibles se pueden evaluar y controlar con mayor

facilidad que los servicios que son intangibles y. el sentimiento permanente de inferioridad que manifiestan los proveedores de servicios porque lo vinculan erróneamente con actitudes de servilismo.

La baja posición a la que se han visto relegados los servicios están profundamente arraigada en la historia económica. En el siglo XVIII, Adam Smith, el padre de la economía clásica, criticaba el papel que desempeñaban el sector de servicios en la economía, considerando que los servicios no producen valor alguno porque no se concretan en un artículo permanente y vendible que permanezca una vez terminado el trabajo. De igual forma, sostenía que el servicio aparece en el mismo instante en que se produce (Shaw, 1991).

Los economistas de las primeras décadas del presente siglo definían el componente de servicio de la economía como algo residual, esto es, como la diferencia entre los salarios totales y los dedicados a la producción de bienes. A esta diferencia la llamaban trabajo improductivo residual. Los economistas del trabajo definieron después los salarios destinados a la producción como bienes inmateriales. Aún hoy, en un entorno más tolerante, los servicios suelen definirse como productos intangibles, indicando que en cierto sentido proceden de la producción, y al definirse en tales términos se refuerza la actual tendencia de las empresas de servicios a imitar la planificación y los modelos estratégicos del sector industrial (Shaw, op. cit).

Shaw (op. cit), sostiene que es más exacto y eficaz considerar al servicio como algo que cambia de modo fundamental la condición o posición de quien lo consume, por ejemplo, los servicios médicos afectan al bienestar físico del paciente. Como el servicio se consume en el momento en que se produce, la persona que presta el servicio ejerce una influencia superior sobre su calidad que la que conseguiría el más refinado sistema de control de calidad considerando que, las necesidades, expectativas, condiciones y la posición de las personas está sujeta a cambios constantes. Los servicios deben responder a un conjunto infinito de condiciones por parte del consumidor, lo que da por



resultado que los servicios sean variables, impredecibles y difíciles de someter a controles sistemáticos.

León Gorman presidente de L. L. Bean - empresa líder en el sector de correos del estado de Maine - (citado por Shaw 1991, pág. 9 ), dice que "el servicio es un tipo de actividad permanente, que se desarrolla día y noche, que nunca llega a terminarse, siempre exigente y en la que hay que perseverar".

### **CALIDAD EN EL SERVICIO**

A partir de los años 70's, se han presentado dramáticos acontecimientos que han dado un giro diametralmente opuesto, que ha impactado a las estructuras, a las prácticas gerenciales y a las formas de hacer negocios de las empresas (Picazo y Martínez, 1992).

Las diferentes tendencias y eventos que ya se viven sugieren que, en el futuro inmediato, los cambios serán más frecuentes y más novedosos, con lo cual el entorno de las empresas será más turbulento y difícil de predecir (Rodríguez, 1993).

La década de los 90, como preludio del siglo XXI, ha dado inicio a la globalización de la economía, de los mercados, de los negocios, de la información y aún de las actitudes y formas de pensar (Rodríguez, op. cit).

En 1990, se derrumbaba el muro de Berlín y los países de Europa central comienzan a liberar sus economías, entra en vigor el acuerdo de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (Picazo y Martínez op. cit.). En 1991, comienza el proceso privatizador en Europa del este. Para 1992, la comunidad europea elimina las últimas barreras a la libre circulación de bienes y personas.

Actualmente no pasa un día sin que se escuchen frases como - las empresas deben crecer y ser competitivas internacionalmente o morirán (Rodríguez, op. cit). El Tratado de Libre Comercio, la Comunidad Europea, la Cuenca del Pacífico son ejemplos de esta tendencia hacia la unión de mercados mundiales en uno sólo, es decir de manera global (Domínguez y Loyola, 1991).

Los productos pueden ser enviados desde cualquier parte del mundo; la comunicación y transmisión de información sobre productos, proveedores, tecnología, precios, condiciones, etcétera, es de manera instantánea; los ciclos de vida de los productos tienden a reducirse y la competencia se intensifica porque no hay barreras para participar en los mercados mundiales (Luigi, 1997). Una de las constantes que se encuentran en la mayoría de las empresas a nivel mundial es la preocupación por mejorar la **calidad en el servicio**.

En la época actual, las empresas enfrentan un universo de competencia más difícil, donde los competidores despliegan técnicas complejas que complican la lucha, dentro de un marco de cambio dinámico y acelerado. Al parecer ya no es suficiente hacer bien lo que debe hacerse sino que, además, hay que tener la capacidad de responder con prontitud. Jarillo (1992), señala que, en pocas palabras, la estrategia se debe orientar a que la empresa sea mejor que la competencia en el juicio de valor que da el cliente.

Competir, competitividad y competencia, son términos que se repiten en los diferentes ámbitos económicos, financieros y de negocios porque, en la toma de decisiones y formulación de estrategias, siempre se tomará en cuenta el efecto competitivo (Picazo y Martínez, 1992).

En un mercado turbulento, con competidores cada vez más agresivos y globales, la estrategia debe incluir el concepto de competitividad. Competitividad es entendida como la habilidad de una organización para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el de los competidores (Luigi, 1997).

El impacto competitivo a nivel mundial afectó a muchas compañías norteamericanas, principalmente de las industrias automotriz, eléctrica, de maquinarias, herramienta, microelectrónica, acero y textil, entre otras. Esta situación obligó a que se incrementara la investigación y desarrollo, buscando una siguiente generación de productos, para tratar de contener la competencia extranjera, principalmente de Japón. Sin embargo, los gerentes de esas empresas no tomaron en cuenta que una nueva tecnología o un nuevo producto, sólo daba ventajas competitivas temporales, porque los competidores extranjeros desarrollaban versiones mejoradas de esos productos y a menores precios (Picazo y Martínez op. cit.).

De igual manera, (Picazo y Martínez, op. cit.) afirma que los funcionarios deben reconocer que han entrado a un período de competencia que exige una estrategia impulsada en tecnología, supremacía en producción eficiente y una capacidad sin precedente para administrar al personal, no se puede simplemente copiar lo que otros hacen para buscar su propio camino, no hay soluciones seguras ni estrategias que aseguren el éxito pero la naturaleza del reto es clara.

Por lo tanto, la competitividad no es un fin en si mismo sino es un medio para elevar el nivel de vida y las empresas y países que quieran crecer tienen que ser innovadores y futuristas, lo cual trae consigo decisiones estratégicas en la planeación, en el proceso de inversión, en el gasto en investigación y desarrollo y en capacitación a la fuerza de trabajo.

- **Época del fabricante**

Dominguez y Loyola (op. cit), señalan que en el pasado, no importaba si los fabricantes producían sus productos u ofrecían sus servicios con calidad o no. Los empresarios podrían fabricar lo que se les antojara, existía mucha demanda y prácticamente ausencia de competencia, por lo que al consumidor no le quedaba otra más que la de adquirir los productos como estuvieran. Es clásica la frase de Henry Ford :“Lo puede

escoger de cualquier color con tal de que sea negro”, como también se escuchaba frecuentemente. “Si lo quiere bien, si no, haber donde lo consigue”.

El mismo consumidor consideraba que era de “buena suerte” adquirir un producto o recibir un servicio con calidad o que cumpliera con sus expectativas en su totalidad. Por otra parte, si el fabricante elaboraba sus productos con grandes desperdicios, no importaba, sólo hacía repercutir sus altos gastos de producción en el precio. En el contexto pasado, los clientes subsidiaban los errores, desperdicios e ineficiencias de las empresas, ya que el gran beneficiado era el fabricante (Domínguez y Loyola, op. cit.).

De igual forma, había una gran oferta en la mano de obra, se despedía con facilidad a las personas porque siempre existía otra que tomaran su cargo, si el trabajador era experto o no, era irrelevante, siempre se daba tiempo para capacitar a otro trabajador y los clientes podían esperar, por lo que surgen los sindicatos para resolver este tipo de problemas, además de encargarse de formar un grupo de presión para que las jornadas de trabajo, salario y trato del personal fueran humanos (Domínguez y Loyola op. cit.).

El empresario debía hacer frente al gran atraso educacional que existía ya que, en los niveles inferiores, el problema de educación y analfabetismo era muy grave, sin embargo, se consideraba que un obrero con 10 años manejando una máquina específica y que conocía el funcionamiento y procedimiento de las actividades que realizaba, gracias a su creatividad, podía mejorarlas ( Domínguez y Loyola, 1991).

Para el empresario no era importante la calidad. Los pocos y malos proveedores, atraso en la tecnología que no tomaba en cuenta aspectos importantes como los tiempos de preparación (set-ups), la velocidad y la calidad de los productos y la miniaturización de algunas instalaciones, eran algunos problemas que se tenían que enfrentar en esta época.

- **Época del consumidor**

Al término de la Segunda Guerra Mundial se presentó un suceso que, por su impacto en las organizaciones y en la manera como se administraban, generó reacciones muy importantes: Japón acababa de rendirse, varios japoneses se habían suicidado al verse vencidos y observar a su Emperador rindiendo homenaje a los aliados. Su país e industria estaban destrozados, sin recursos y como protectorado de Estados Unidos, inició su reconstrucción industrial (Domínguez y Loyola, 1991).

En 1950, ante más de 300 líderes empresariales, el Dr. W.E. Deming, un experto en control de calidad, habló de la importancia de la satisfacción del cliente. Los conceptos y herramientas que el Dr. Deming presentó a los japoneses no eran nuevos, sin embargo, por la situación en que se encontraba Japón, hallaron tierra fértil.

Deming estaba convencido de que con satisfacción del cliente, Japón capturaría los mercados mundiales: una nueva etapa empezaba a nacer, la cual recibe el nombre de la era del consumidor (Domínguez y Loyola op. cit.).

El fenómeno suscitado en Japón hizo que los mercados mundiales cambiaran ya que, empezó a crearse un contexto completamente diferente al anterior. Su surgimiento no se presentó en la misma forma en todos los países y en todos los ramos industriales, pero la tendencia era clara: nadie podría escaparse de sus consecuencias.

El florecimiento de esta era se vio grandemente apoyado por algunas tendencias mundiales. La globalización de los mercados hizo posible que los productos japoneses pudieran ser introducidos en el mercado más grande y peleado del mundo, es decir, el estadounidense. La intensificación de la competencia, permitió que el cliente pudiera escoger entre varias alternativas, con lo que se hizo más consciente de lo que quería (Domínguez y Loyola, 1991).

Picazo y Martínez, (op. cit. ) sostienen que el proceso de globalización no es consecuencia de la transnacionalización de la economía y de los mercados, sino de los tremendos avances en la tecnología de la información y de las comunicaciones. Estos medios son los verdaderos elementos de cambio que han derrumbado las fronteras geográficas y han compartido masivamente la información, hasta llegar a los rincones más apartados del planeta.

La información y con ello toda su tecnología han generado los sistemas más sofisticados, convirtiéndose en un recurso estratégico por el peso específico que tienen como ingrediente en la producción, diferenciación y promoción de bienes y servicios, que llega a representar hasta el 70% de su costo total, superando ampliamente a sus costos de producción (Picazo y Martínez, op. cit).

Los avances alcanzados en la tecnología de la información y de las comunicaciones han coadyuvado al desarrollo y proliferación de conocimientos. De hecho, el conocimiento es el verdadero recurso estratégico que está produciendo más tecnologías, más información y más cambios económicos, mismos que generan cambios sociales y políticos, los que en conjunto crean una diferente forma de ver al mundo. Este proceso explica el porqué, en la actualidad, los conocimientos sean uno de los recursos más valiosos en la economía de los países altamente desarrollados y sean determinantes para generar riqueza (Picazo y Martínez, op. cit).

Crawfor (1991), argumenta que el conocimiento es una forma de capital, porque es otra forma de riqueza utilizada para producir más riqueza, por ejemplo, una máquina es una forma de capital porque produce riqueza, así también lo es el físico que por su educación y habilidades produce riqueza, igualmente el médico genera riqueza por su conocimiento, debido a que adquirir una educación de médico implica altos desembolsos, clasificable como inversión de capital, por tanto, los conocimientos médicos pueden ser vistos como capital humano.

Los conocimientos y no la mano de obra barata, así como la información y no las materias primas, serán los que en conjunto generen ventajas competitivas en el campo de los negocios en el próximo futuro. Teniendo esta óptica, los países desarrollados han llegado a la conclusión de que el conocimiento será el factor clave del crecimiento hacia el siglo XXI (Luigi, 1997).

Frente a este contexto mundial, Picazo y Martínez (op. cit.), insisten en que los hombres de negocios y gerentes mexicanos deben considerar las tendencias y escenarios que ya son una realidad y prepararse para enfrentar el nuevo mundo empresarial. Tienen frente a sí un reto en el manejo estratégico de la información y de los conocimientos.

Luigi (1997), afirma que todas las tecnologías disponibles están optimizando las formas y las funciones de la información, de tal forma que, la empresa que pueda encontrar cómo utilizarla, podrá generar ventajas competitivas muy importantes. Sin embargo, para Domínguez y Loyola (1991), existe una relación directa e inseparable entre la información y la comunicación. La información es estática hasta que no elige el canal adecuado de la comunicación. Mucha información "almacenada" representa un verdadero desperdicio en tiempo y espacio, ya que no puede ser utilizable. La información es poder sólo si se puede utilizar en forma dinámica y provocando acción.

Los flujos de información y comunicación han fortalecido a la gente, la han hecho más inteligente y exigente. Ahora los individuos conocen al instante gustos, preferencias y estilos de vida que se tienen en otros países, produciendo deseos, necesidades y expectativas globales (Picazo y Martínez, 1992).

La era del consumidor ha permitido que la información global produzca ciudadanos globales que demandan satisfactores globales y por lo mismo, exigen menor precio, más calidad y servicios de excelencia.

Domínguez y Loyola (1991), afirman que los clientes se vuelven cada vez más delicados y esto es precisamente una muestra del nuevo comportamiento que presenta el consumidor. Existen clientes que exigen lo que nunca habían exigido y la competencia que se enfrenta es fuerte. La tendencia señala que esta exigencia se intensificará e incrementará en un futuro no muy lejano, ya que las políticas gubernamentales apoyan la entrada de la era del consumidor.

En la actualidad, los clientes ya no se quedan callados, son más exigentes de lo que compran y del servicio que se les proporciona la competencia ofrece cada vez mejor calidad en sus productos, mejor precio y un servicio mejorado, aspectos que en el contexto pasado no eran de gran importancia (Domínguez y Loyola, op. cit.). En esta nueva era, la calidad, el precio y el servicio son aspectos de supervivencia. Si se trata de un producto, se exige más variedad y buen precio, en el caso de un servicio, se busca calidez y calidad, ya que las necesidades del cliente son crecientes.

Parkinson, Rustomji y Sapre (1994), consideran que cuando a los clientes se les presenta una mejor opción, que cumpla con todas las expectativas que tiene sobre el servicio o producto, cambian a la competencia, ya sea un banco sin colas de espera, o una línea sin demoras o retrasos, o una excelente comida con un servicio adecuado. Los clientes no tienen lealtad sobre aquellas compañías que no cumplen con sus expectativas, y en esta época es fundamental ya que quién mantiene a las organizaciones son los clientes, ellos son los que tienen el dinero (Shaw, 1991).

Es evidente que, la era del consumidor ha traído como consecuencia una expansión sin precedentes de oportunidades y también de competencias. México se encuentra en una época de transición entre estas dos eras, lo que trae consigo nuevas exigencias para las organizaciones y las personas que las dirigen.



- **Nuevos retos**

La visión y objetivos centrales de la empresa es crear clientes satisfechos, teniendo como punto de referencia al consumidor final que percibe en lo qué recibe y en el cómo lo recibe, el valor y los beneficios del producto y servicio que se adquiere (Picazo y Martínez, 1992).

Band (1991, citado por Picazo y Martínez, 1992), señala que muchas empresas piensan que saben lo que significa la calidad en el servicio, pero pocas han tenido el tiempo para formular una cuidadosa investigación ya que, no es quién ofrece el producto sino a quiénes les sirve, los que deciden finalmente si el producto o servicio les satisface sus necesidades y deseos.

De esta manera, un reto presente es que las empresas constantemente deben mejorar el servicio al cliente y producir innovaciones que proporcionen mayor valor agregado bajo un proceso continuo que no se pueda detener porque, a partir del mismo, se conserva y superan los logros y ventajas competitivas.

Otro requerimiento es el cuidadoso mantenimiento de todo aquel procedimiento conectado con el servicio e igualmente, de las relaciones sostenidas entre el personal de la empresa y el cliente (Acle, 1994). La calidad debe ser una forma de vida, tanto por los costos que implica no hacerlo, debido a que representa desperdicio en los recursos, como porque es un factor determinante de competencia (Picazo y Martínez, 1992).

De esta manera, se debe cuidar los puntos de contacto, es decir "contactos de oportunidad" y evaluar los atributos que elevan o disminuyen el grado de satisfacción del cliente, siendo necesario ejercer un control de calidad en el servicio (Carlzon, 1991).

Nuestro momento exige más que nunca entender a la organización como una entidad en interacción continua con un entorno global y cambiante, esto implica la creación de canales confiables de comunicación externa, especialmente de formas que garanticen la interacción continua y efectiva con clientes reales y potenciales (Giral, 1993).

La sensibilidad a las necesidades del cliente constituye un reto y una clave fundamental para el éxito de la acción empresarial de hoy, supone un reto de tipo cultural y por lo tanto, un cambio no sólo en lo que se refiere a las herramientas, el flujo de información y la estructura organizacional, sino también y, sobre todo, en lo que se refiere a la actitud, los valores y la mentalidad de la gente (Giral, op. cit.).

Este cambio se logrará en la medida en que se fomente un contacto, lo más cercano posible, con las necesidades del cliente; en la medida en que se logre entender que, finalmente, es el cliente quien paga el salario y genera utilidades (Giral, 1993).

Giral (op. cit.), también considera que este cambio de orientación hacia el servicio es una forma importante de dar sentido social a la empresa y tiene tres dimensiones fundamentales:

- ⇒ *Conocer al cliente.*- No es posible ofrecer un servicio al cliente sin antes identificarlo, conocerlo, entenderlo y saber cómo servirlo, es decir, identificar cuáles son sus expectativas respecto a los productos y servicios. Este conocimiento facilita que el servicio cotidiano no implique "heroísmo" ni acciones extraordinarias de ninguna especie.
- ⇒ *Respuesta oportuna.*- Se necesita contar con el conocimiento teórico y práctico adecuado (habilidades, entrenamiento, etcétera) para dar una respuesta pertinente y precisa a las demandas y expectativas del cliente.
- ⇒ *Fortalecer la actitud de servicio.*- Se requiere de gente dispuesta a ayudar, apoyar y asesorar al cliente con interés, responsabilidad y compromiso.

## RECURSOS HUMANOS

Con los adelantos tecnológicos, así como con las nuevas técnicas en el proceso administrativo orientadas hacia el mercado, cada vez es más necesario considerar al factor humano como elemento relevante para el desarrollo de las empresas y, en particular, en las de servicios. La formación y desarrollo de los recursos humanos que se adapten y proyecten a la empresa, es una tarea muy difícil en la que se requiere paciencia y dedicación, sin embargo, es necesario realizarla porque se necesita personal capacitado y leal a las empresas; difícil de reemplazar.

En las empresas ocurre un fenómeno tanto social como económico, porque éstas no solamente son organizaciones para obtener lucro, sino también organizaciones compuestas por hombres, en las cuales tratan de expresar sus esperanzas y aspiraciones (Barriguete, 1994).

Anteriormente se ha mencionado que, la primera función de las organizaciones es la de producir y distribuir un producto con determinado beneficio, pero la segunda, es la de tratar de que los empleados y los grupos de éstos trabajen con eficacia conjunta y solidariamente, desarrollando sus potencialidades (Barriguete, 1994).

Barriguete (op. cit.), manifiesta que la organización esta compuesta por un grupo de personas que se conducen guiados por sus ideas, sus prejuicios, sus personalidades y sus destrezas. Lograr los objetivos organizacionales depende de los hombres que trabajan en las empresas, es decir, el éxito no se origina solamente de fabricar los mejores productos a los mejores precios, sino que también requiere que los empleados tengan consciencia de haber participado en una obra conjunta. Por supuesto que, esto lleva consigo exigencias de carácter material, como es el cuidar el nivel de vida de los trabajadores de la empresa, al igual que la cantidad de los productos.

Al hablar del término "trabajador" se hace referencia a todas las personas que con su actividad desarrollan un determinado papel, de manera cotidiana, dentro de la

empresa, por lo tanto, quedan incluidos en este término los obreros, los empleados y los directivos (Barriguete, 1994). Por ser de particular interés en este trabajo, centraremos la atención en aquéllos que tienen el reto de dirigir, desarrollar y potencializar tanto a los obreros y empleados como a las mismas empresas, es decir, los gerentes.

## **NUEVOS GERENTES PARA UNA NUEVA ERA**

La globalización no sólo implica la necesidad de mantener la estabilidad de las principales variables macroeconómicas, como finanzas públicas, tipo de cambio, inflación y política comercial, sino que también es necesario enfrentar el reto que significa la globalización de la fuerza de trabajo (Ibarra, 1996).

Reich (1991 citado por Picazo y Martínez, 1992), considera que ya no habrá productos, tecnologías, corporaciones, industrias, ni economías nacionales, al menos como estábamos acostumbrados a entenderlas, ya que, lo único que permanecerá enraizado dentro de las fronteras nacionales será la gente que integra la nación, siendo sólo el recurso humano calificado el principal activo de una nación.

Ibarra (op. cit), considera que la movilidad del trabajo ha exigido mayor velocidad de cambio y adaptación de los sistemas de educación y capacitación a las tendencias tecnológicas y a las transformaciones organizativas de la producción. La realidad es que ya estamos inmersos en el marco de una economía mundial acelerada, que propicia, resalta y cristaliza una aguda competencia, tanto a nivel personal, de empresas como de países, existiendo nuevos enfoques en el desempeño gerencial.

El mercado presentado por las nuevas realidades de la globalización económica y de negocios, proporciona pautas para precisar los principales atributos que deben tener los hombres de la alta gerencia, para hacer frente a esos nuevos escenarios. De entre

los diferentes atributos que se pueden identificar, uno es prioritario y básico: la actitud mental para enfocar las recientes situaciones y los actuales problemas y eventos.

Para mantenerse adelante de los cambios, de la competencia cada vez más creciente y de la complejidad de estos tiempos, se requiere una nueva y total forma de pensar, que sea radicalmente diferente a la que se ha utilizado, ya que los líderes que abrazan las fórmulas convencionales no sólo perderán grandes oportunidades sino que encontrarán que sus organizaciones están retrocediendo.

Los gerentes deben cultivar una mente globalizadora e innovadora, que les permita imaginar, producir ideas, abstraer y generalizar la realidad, para llegar a la síntesis de una situación, identificando los sucesos de cambio y respondiendo oportunamente a ello, mejorando los procesos, servicios y formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

Drucker (1991, citado por Parkinson, Rustomji y Sapre, 1994) define a un ejecutivo como todo trabajador de conocimientos en una organización moderna, si en función de su posición o conocimiento, él es el responsable de una contribución que afecta materialmente la capacidad de la empresa para desempeñarse y obtener resultados.

El término ejecutivo incluye gerentes que poseen algún conocimiento especializado y que lo aplican a la forma de conducir el negocio fructíficamente, es decir, desarrollando un nuevo producto o un nuevo mercado. Los gerentes que solamente supervisan a otros no son ejecutivos de acuerdo con esta definición, el que este gerente tenga una mente globalizadora e innovadora lleva a una nueva actitud mental, observar un mundo sin fronteras y a una empresa participando en una sola economía y en un solo mercado para satisfacer clientes globales, cuyas necesidades están modificándose constantemente que comprende pensar en:

↳ *Conceptos de productos*, es decir no por lo que son, sino por lo que hacen y por el valor y beneficios que proporcionan a quienes los adquieren.

- ↳ *Factores competitivos*, o sea considerar el efecto competitivo del manejo de precios, de la calidad del producto y del servicio.
- ↳ *Alianzas como fórmula para unir fuerzas y expandir el negocio*, para producir compartidamente o para distribuir y maximizar mercados, como resultado de esto conquistar sólidas ventajas competitivas.
- ↳ *Mercados específicos*, puesto que no hay productos únicos para todos los públicos y mercados, las empresas deben precisar sus segmentos específicos del mercado en que van a participar.
- ↳ *A largo plazo*, con el fin de desarrollar un negocio fuerte y flexible, que responda a los cambios que surjan en el futuro, además de que es la manera para conformar una imagen corporativa favorable que también se traduzca en ventaja competitiva.

Los gerentes mexicanos, para participar con efectividad en estos tiempos de la globalización, tendrán que explorar nuevas opciones y actuar con mayor agresividad y velocidad para responder a los nuevos acontecimientos, ya que desde ahora tienen mayores responsabilidades, una de las cuales es que tanto ellos como su personal, se mantengan en constante capacitación y actualización de sus conocimientos, en ellos estará el verdadero generador de capital.

Picazo y Martínez (1992), señalan que la globalización y todas sus implicaciones demandan gerentes con una formación, desempeño y actitudes más acordes a la nueva era. Ellos no sólo deben responder al cambio, sino incluso, provocarlo como fórmula para lograr ventajas competitivas a nivel de empresa y de país, por lo que esta nueva forma de pensar deberá estar basada principalmente en los siguientes aspectos:

- \* Sentido de misión y propósito.

- \* Análisis continuo de los fenómenos de entorno a nivel mundial, nacional y local.
- \* Definición de sus mercados y pleno conocimiento de sus clientes.
- \* Mayor velocidad de respuesta a los fenómenos de entorno y a las demandas de sus clientes.
- \* Acertado manejo de información diversificada, como base para tomar decisiones.
- \* Promoción continua de la innovación, tanto de los productos, como de los procesos y del servicio.
- \* Planeación Estratégica, no como instrumento para formular pronósticos sino como medio para escudriñar tendencias, identificar oportunidades y anticiparse a la competencia a partir de crear y aportar valor agregado a nuestro clientes.
- \* Innovación dirigida, como práctica para mejorar los procesos y servicios, así como para crear nuevos productos de acuerdo con la misión y propósito institucionales.
- \* Ingeniería de servicios, como forma de vida de las organizaciones integrada a la planeación estratégica y orientada a crear clientes satisfechos, como base destinada a formular estrategias competitivas.

En el futuro, las empresas con éxito serán aquellas cuyos gerentes no rehuyan a los nuevos eventos, sino que los identifiquen y los tomen como plataforma para generar oportunidades de negocios orientados hacia el cliente (Picazo y Martínez, 1992).

En un marco de alta tecnología, las ventajas competitivas no se derivan solamente de tener esa tecnología, sino de una mejor identificación y comprensión de las fuerzas y tendencias de cambio, cuyo marco de referencia es la misión institucional y la satisfacción de los clientes, inversionistas, personal, comunidad y demás partes interesadas en la empresa. El propósito directo es mejorar los servicios actuales y desarrollar otros que satisfagan plenamente a los clientes (Picazo y Martínez, 1992).

Si bien es cierto que lo anterior es válido para todo tipo de empresas, en particular, las organizaciones de servicio tienen poco que vender aparte de sus servicios haciéndolas especialmente dependientes de las aptitudes y motivación de sus empleados al brindar el servicio.

### **CARACTERÍSTICAS DE UN EJECUTIVO EFICIENTE**

Según Parkinson, Rustomji y Sapre (1994), las características que distinguen a un ejecutivo eficaz, especialmente a los gerentes, son:

1. Su atención se enfoca en objetivos y desempeño, aborda las tareas correctas.
2. Se concentra en una sola tarea a la vez y en tareas que considera de gran importancia.
3. Su principio directriz es ¿Qué es lo que puedo contribuir y cómo puedo motivar a otros para que hagan su propia contribución de tal forma que juntos alcancemos nuestras metas? Su principal objetivo es el desempeño mejorado del conjunto, busca desarrollar un equipo que pueda alcanzar un desempeño óptimo.
4. Establecen prioridades cuidadosamente, pero está preparado para revisarlas cuando sea necesario. Descarta lo obsoleto resueltamente y pospone aquello que es de importancia secundaria.



5. Sabe que el tiempo es su recurso más apreciado y lo utiliza con gran cuidado.
6. Como trabajador de conocimientos, él entiende de la contribución que hacen el resto del personal.
7. Se da cuenta de que cualquier persona es capaz de mejorar su propia contribución, el ejecutivo eficaz se impone a sí mismo y a los demás niveles progresivamente más altos de desempeño.
8. Al seleccionar personal para las posiciones más elevadas su regla de medición es excelencia en el desempeño e integridad de carácter.
9. Está sumamente consciente de que seleccionar gente para puestos de responsabilidad es una tarea difícil, estas decisiones de personal son de gran importancia y deben tomarse después de llevar a cabo una deliberación cuidadosa y apropiada. El sabe que nadie es infalible en esta área.
10. Se da cuenta de que nadie es perfecto, aun la persona más competente tiene sus puntos débiles. Su preocupación es lo que la persona puede hacer y no lo que no puede hacer. Su meta es juntar los conocimientos y destrezas de su personal y utilizarlos para la consecución de objetivos.
11. Se da cuenta de la necesidad de mejorar la comunicación.
12. Es selectivo en el acopio de información excesiva.
13. Procura tomar decisiones efectivas

## **CARACTERÍSTICAS DE GERENTES EFICIENTES**

Los gerentes eficaces tienen en común una serie de rasgos, responsabilidades y conductas, siendo una de esas responsabilidades el aumentar la productividad del personal.

Según Banks y Gleck (1984, citado por Nash, 1992) el objetivo de la mayoría de los estudios acerca de la eficiencia gerencial es señalar los factores que determinan la concordancia entre los líderes y las situaciones, o por el contrario, tratar de demostrar que los líderes pueden contribuir a la eficacia de la organización.

Ser gerente significa tener personas que trabajen para uno, en la gran mayoría de empresas, se ocupa el término ejecutivo que es más explícito que el de gerente, y es aplicable cuando se refiere a jefes de departamento u otros niveles superiores, incluyendo personas de los niveles gerenciales intermedio y superior. Un gerente es cualquier persona desde un supervisor de primer nivel hasta el director ejecutivo de una organización (Nash, 1992).

La persona que sólo tiene proyectos o actividades sin tener personal a su cargo no es gerente. El directivo tiene la responsabilidad de seleccionar, capacitar y dirigir a otros individuos.

Autores como Drucker (1974); Parkinson, Rustomji y Sapre, (1994), señalan que los gerentes eficientes desempeñan 13 actividades y estas son: Dirigen el trabajo y el personal, planifican y organizan, fijan metas realistas, toman decisiones, delegan, confían en la ayuda de otros para solucionar problemas, se comunican, estimulan a los demás a la acción, coordinan, cooperan con los otros, actúan con coherencia y confiabilidad, saben ganar y expresan con tacto su hostilidad.

El fracaso de algunos gerentes se deben a que no pueden estructurar el trabajo de las personas que dependen de ellos, no saben planear y organizar, otros fracasan porque

son incapaces de mostrar consideración por sus subordinados, lo cual genera alta rotación de personal, otros por falta de inteligencia, de una personalidad fuerte o de la voluntad para dirigir.

El conocimiento de las tecnologías, los conceptos, la terminologías y las técnicas de las distintas áreas del saber, son importantes para el éxito de la gerencia, ya que el gerente puede fracasar por no saber cómo llevar a cabo su gestión.

Por lo que un buen gerente es aquel que es superior a los demás trabajadores en inteligencia, personalidad y ambición. El gerente productivo estructura el trabajo y se preocupa por el bienestar de quienes deben realizarlo, esa es la esencia de un buen gerente (Nash, 1992).

Las actividades de personal como la selección, capacitación y evaluación cumplen con dos funciones básicas en una organización. Primero, su función tradicional ha sido la de equipar con personal a la organización, cubrir las posiciones abiertas con individuos que tengan los intereses, habilidades y capacidades requeridas. Sin embargo, cada vez más estas actividades adoptan un segundo papel, el de asegurar que los intereses a largo plazo de los empleados estén protegidos por la empresa y que, en particular, el empleado se sienta alentado a crecer y desarrollar su potencial total. Referirse a la dotación de personal o administración de personal como administración de recursos humanos refleja este segundo papel. Por tanto, una suposición básica que subyace en el énfasis en la administración de recursos humanos, es que la organización tiene la obligación de utilizar las habilidades de sus empleados al máximo y dar a cada trabajador la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial y realizar una carrera satisfactoria. Una manifestación de esta tendencia es el creciente acento que muchas empresas están poniendo en la planeación y desarrollo de carrera; en otras palabras, un énfasis para darle a los empleados el apoyo y las oportunidades que les permitan formar metas de carrera realistas y por medio de éstas buscar su realización.

Actividades como planeación, selección y capacitación del personal desempeñan un gran papel en el proceso de desarrollo de carrera. Por ejemplo, la planeación de personal se puede utilizar no sólo para predecir los puestos vacantes, sino para identificar los candidatos potenciales y la capacitación que necesitarán quienes cubran estos puestos, para que se actualicen y adquieran conocimientos y puedan desempeñarse en forma eficiente.

De igual forma, una organización puede utilizar sus evaluaciones periódicas a los empleados no sólo para decisiones salariales sino para identificar las necesidades de desarrollo del empleado y asegurar que sean cubiertas. De igual manera, la capacitación puede ser utilizada para satisfacer las necesidades tanto de la organización como del individuo y que la organización obtenga el desempeño mejorado por parte de una fuerza laboral más comprometida y el empleado desarrolle una carrera más rica y desafiante.

---

# CAPÍTULO 2

---

CAPACITACION: UNA FORMA DE EDUCACION

## **CAPACITACIÓN: UNA FORMA DE EDUCACIÓN**

### **BREVES ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN**

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa, era claro en los primeros intentos de enseñar, entrenar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años antes de Cristo, y la estructura de los gremios y asociaciones, constituyen un antecedente remoto de lo que actualmente entendemos por adiestramiento, entrenamiento y capacitación (Siliceo, 1982).

La Revolución Industrial del siglo XIX trajo consigo cambios radicales en la forma de trabajar: niños, mujeres y hombres trabajaban como esclavos. En virtud de que la cantidad y calidad de su trabajo no se les reconocía, surgieron innumerables intentos de "escuelas" cuyas metas fueron lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible (Barrigete, 1994).

Frente a esta revolución que olvidó el factor humano del trabajador, se concibió otra corriente con un enfoque proteccionista hacia el trabajador que enfatizó la idea de que todo empleado era un ser humano y, por tal motivo, era necesario mantener su bienestar y cuidar sus intereses (Barrigete, op. cit.).

En nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido gran desarrollo. En 1915, para el entrenamiento militar, en los Estados Unidos, aparece un método de enseñanza conocido como "método de los cuatro pasos": mostrar, decir, hacer y comprobar (Siliceo, op cit.). Más aún, las dos guerras mundiales sufridas en este siglo, dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en la industria.

En la década de 1930, Elton Mayo hizo ver a los hombres de negocios que se deberían considerar las aptitudes, los intereses y los esfuerzos de todo trabajador. Actualmente, a raíz de los aportes de Elton Mayo, nadie duda de la importancia de tomar en cuenta las capacidades humanas y, además, se concibe al trabajador ya no solamente como un recurso económico, sino como un ser humano con dignidad y con derechos. Siliceo (1982) refiere que en 1940, se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, resaltando el papel e importancia del capacitador.

En México, hace 12 o 15 años, las empresas públicas y privadas empezaron a reconocer la importancia de la educación y de la capacitación, creándose diversas instituciones de enseñanza y despachos de capacitación y formación de personal para apoyar las acciones empresariales dirigidas hacia el logro de este propósito. También, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial con el fin de desarrollar integralmente al valioso recurso humano que conforma el potencial de desarrollo de las empresas (Siliceo, op. cit.).

Sin embargo, si bien es cierto que en nuestro país la función educativa ha tenido gran aceptación en varios sectores de la empresa pública y privada, esta función no ha tenido, hasta el momento, un total desarrollo. Son todavía contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados a pesar de que existe una gran demanda del personal calificado (Siliceo, 1982).

## **DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN**

Para abordar la función de la educación en las empresas, se usan términos como adiestramiento, formación o capacitación y desarrollo de personal.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros para la utilización y manejo de máquinas y equipos (Guzmán 1966, citado por Siliceo, 1982).

La capacitación incluye al adiestramiento, pero tiene un significado más amplio y su objetivo principal es proporcionar conocimiento, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Bajo esta perspectiva, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual (Siliceo, op. cit.).

El desarrollo de personal tiene mayor amplitud que los conceptos anteriores ya que significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquéllos que tienen la más alta jerarquía en la organización o en la empresa (Guzmán 1966, citado por Siliceo 1982).

Sin embargo, Chiavenato (1997) señala que con frecuencia las técnicas utilizadas en el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son las mismas, por lo que su distinción es un tanto arbitraria, ya que la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación son con el fin de optimizar el aprendizaje.

De acuerdo con lo anterior, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, por ejemplo, podría implicar mostrar a un operador de máquina como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor, cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor, cómo entrevistar y evaluar a los empleados. La capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales. El desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto



futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental.

Rodríguez y Díaz y García (1987), señala que la capacitación debe ser una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

## **FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN**

Como cualquier actividad humana, la capacitación está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de donde estamos, de que hacemos y de que queremos. En consecuencia, la inclusión de la actividad del capacitador en un marco filosófico, de ninguna manera resulta aventurada, por el contrario, se justifica en tanto que sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se halla influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente al cual pertenecen (Pinto, 1994).

La misión de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa. En este sentido, la capacitación (como una forma de educación) debe rescatar el valor del ser humano dentro de las empresas y responder de una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que se desenvuelve.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tienen necesidades múltiples y que los escenarios laborales deben de propiciar el desarrollo integral de los trabajadores, para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo en particular y en todos lo actos de su vida en general (Pinto, 1994).

## PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

Como disciplina que estudia a las organizaciones y a los hombres dentro de éstas, la administración ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización. Estas teorías han impactado de manera diferente a la capacitación, en tanto que cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización, asignándole un propósito distinto de acuerdo con los valores que privilegia y con la noción de organización a la que responde (Pinto, 1994).

Pinto (op. cit.) afirma que *administrar* es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo. Como la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos, para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique las funciones de la administración.

Arias (1986), Garay (1996) y Chiavenato (1997) señalan que el proceso administrativo de la capacitación está constituido por cuatro funciones: *Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación*, con la finalidad de identificar claramente el universo a capacitar, definir los objetivos, metas y programas de trabajo determinando las actividades y tareas concretas evaluables con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de capacitación en la empresa.

- **Planeación**

La planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, aquí se decide que se va a hacer. Para poder llevar a cabo la capacitación dentro de una empresa, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras, realizando así un diagnóstico de capacitación y estar en posibilidad de definir las

prioridades y los programas a operar. El Diagnóstico de Necesidades, es el primer paso del proceso y consiste en determinar con precisión, las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un individuo o conjunto de ellos, que impiden desempeñarse con efectividad en su puesto de trabajo, es decir, la necesidad de capacitación es la ausencia de las herramientas cognoscitivas, psicomotrices y afectivas que obstaculizan o impiden que el individuo ejecute correctamente las labores a él asignadas (Pinto, op. cit.).

El diagnóstico consiste en identificar estas carencias para la determinación de necesidades de capacitación con el afán de eliminar dichas carencias y mejorar la productividad de la empresa proporcionando bienestar al trabajador (Mendoza, 1971).

Las necesidades de capacitación pueden definirse como aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como colaborador en una organización. Constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización (Siliceo, 1982).

Las necesidades de capacitación pueden clasificarse por su origen, por la forma en que se presentan y por su circunstancia.

Por su **origen**, existen cuatro tipos de necesidades:

- ◊ Organizacionales.- Se refieren a aquellos aspectos que provocan problemas que afectan a toda la organización.
- ◊ Departamentales.- Son aquellas limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de trabajadores de diversos puestos, que pertenecen a una misma área de trabajo:

- ◊ Ocupacionales.- Son las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que deben realizar.
- ◊ Individuales.- Son las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador.

Por la **forma** en que se presentan:

- ◊ Manifiestas o conocidas.- Este tipo de necesidades se generan por el normal funcionamiento de la organización y pueden ser identificados a través de la simple observación o registro de situaciones en el trabajo .
- ◊ Encubiertas o desconocidas.- La existencia de problemas es el punto de partida en la detección de necesidades encubiertas, ya que éstas son la causa directa o indirecta de dichos problemas.

Por su **circunstancia**

- ◊ Presentes.- Son aquellas que se deben a fallas en la situación actual, es decir que interfieren en el logro de los objetivos presentes.
- ◊ Futuras.- Se producen a causa de los cambios introducidos en la solución de las necesidades presentes, aparecen cuando la capacitación puede anticiparse a un problema que podría oponerse al logro de los objetivos.

Sherman y Bohlander (1994) así como Chiavenato (1997) recomiendan tres niveles de análisis para usarlos en la fase de determinación de necesidades: el análisis organizacional, el análisis de tareas y el análisis de la persona.

El análisis organizacional consiste en examinar las metas, recursos y ambiente de la organización y su objetivo es determinar en qué puntos de entrenamiento hay que hacer énfasis. También es necesario considerar los recursos tecnológicos, financieros y humanos disponibles para alcanzar los objetivos. Por lo general, las empresas reúnen datos para usarlos en este análisis, por ejemplo, la información sobre los costos laborales directos e indirectos, la calidad de los bienes y servicios, el ausentismo, la rotación de empleados y el número de accidentes.

Otros factores importantes en este análisis son la disponibilidad de sustitutos potenciales y el tiempo necesario para entrenarlos, la información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas diseñadas especialmente para determinar necesidades, índices de desperdicio y altos costos de operación, niveles de seguridad e higiene industrial, expansión y crecimiento de la organización, inspecciones y auditorías (Sherman y Bohlander, op. cit).

De manera similar, los factores externos tales como las políticas públicas y como se reflejan en leyes, reglamentos y acuerdos también influyen en los puntos del entrenamiento sobre los que se hace hincapié (Chiavenato, 1997).

El diseño de un programa específico de capacitación requiere que se revise la descripción de puestos en donde se indica qué actividades o tareas deben ser desarrolladas en cada puesto en particular y las condiciones en las que se lleva a cabo. Esta revisión va seguida de un análisis de tareas que permitirá determinar cuál debe ser el contenido de un programa de capacitación.

El análisis de tareas debe perfilar lo que será necesario en el futuro, para que el empleado sea efectivo en un puesto particular. El análisis de tareas se puede apoyar del análisis, descripción y evaluación de puestos, de la calificación de méritos y de la evaluación del nivel del desempeño de los empleados (Garay, 1996). Una vez realizado el análisis de tarea y de la organización, es necesario efectuar un análisis de

las personas, para estudiar las características de ellas y de los grupos y valorar si el desarrollo de las tareas es convergente con sus características.

Es importante identificar a los trabajadores que pueden desempeñarse adecuadamente de acuerdo con los requerimientos del puesto de aquellos que no pueden hacerlo, de manera que se pueda diseñar el programa de entrenamiento para subsanar las áreas en las que tienen la deficiencia (Sherman y Bohlander op. cit).

- **Organización**

Una vez obtenido el diagnóstico de necesidades, la siguiente etapa consiste en diseñar el plan, los programas y los cursos de capacitación tendientes a satisfacerla. Para que todas las acciones que integren esta etapa tengan coherencia, es necesario establecer formalmente los resultados deseados en forma de objetivos de instrucción. Al declarar claramente los objetivos de instrucción se tendrá una base sólida para elegir los métodos y materiales y para seleccionar los medios para determinar si la instrucción tendrá éxito (Pinto, 1994).

En esta etapa se deberá establecer con toda claridad y objetividad la misión de la capacitación incluyendo sus objetivos generales, la filosofía y los valores que influirán en las acciones a tomar. Sherman y Bohlander (1994), señala que una vez que se ha definido los propósitos de capacitación, se procede a desarrollar:

- El plan, es decir, la estrategia general a seguir en materia de capacitación del personal.
- Los programas considerados como las tácticas específicas a seguir por áreas administrativas o productivas; por ejemplo, ventas, producción, finanzas etc. o por grupos o bloques ocupacionales, por ejemplo, gerentes, secretarias, mecánicos, choferes, etc.

- El curso y los eventos que se relacionan con puestos de trabajo o funciones específicas.

- **Ejecución**

Es la operación del plan y programas, es decir, consiste en llevar a cabo los eventos planeados y diseñados, organizándolos por grupos homogéneos, revisando los recursos para llevarlos a cabo, integrando grupos, contratando instructores, poniendo en marcha todas las actividades que sean necesarias para satisfacer las necesidades detectadas (Chiavenato, 1997).

Uno de los aspectos fundamentales de esta etapa es el de desarrollar el tipo de ambiente necesario para lograr los objetivos. Esto incluye formular una estrategia específica de entrenamiento y elaborar planes de instrucción. Uno de los principales elementos que se deben tomar en cuenta al crear el ambiente de entrenamiento es elegir el método que permita un aprendizaje con mayor efectividad (Pinto, 1994).

- **Evaluación**

Es el análisis comparativo entre lo diagnosticado, lo diseñado y lo operado, con el propósito de revisar las posibles desviaciones y corregirlas para alcanzar la eficiencia y eficacia de la intención de la capacitación (Sherman y Bohlander, 1994).

Esta fase comprende dos niveles: la macroevaluación y la microevaluación. La primera también se conoce como la evaluación de la función. Esta forma de evaluación combina la información de los distintos subsistemas que integran la función de entrenamiento, tanto desde el punto de vista técnico como instruccional y legal. Se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, tecnológicos y materiales que integran un sistema de capacitación. Esta evaluación es de tipo integral

y debe estar presente en todos los momentos del proceso de capacitación proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo (Pinto, 1994).

La microevaluación también conocida como evaluación del proceso - enseñanza-aprendizaje se dirige a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción y resultados del aprendizaje. La evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje debe ser considerada como indicador del avance de la instrucción en tanto que permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados.

## **FINES DE LA CAPACITACIÓN**

La profundidad, rapidez y amplitud de las innovaciones tecnológicas y los descubrimientos científicos en todo el mundo han desencadenado cambios que modifican a la sociedad desde su base, a las fuerzas productivas e incluso a la vida material del hombre (Luigi, 1997).

La corriente de conocimientos técnicos-científicos se acelera visiblemente, las innovaciones tecnológicas no sólo se traducen en incrementos en la productividad sino en un cambio constante de los procesos productivos. Este fenómeno de aceleración sostenida lleva a que el conocimiento tecnológico rápidamente quede obsoleto siendo necesaria una actividad permanente en materia de capacitación (Picazo y Martínez, 1992).

Como se mencionó anteriormente, la capacitación es una forma de educación que está integrada a una parte muy importante de la vida del individuo, es decir la vida laboral de las personas (Reza, 1997).



La capacitación da ocasión para actualizar los conocimientos que requiere el continuo avance técnico y científico, asimismo, brinda la posibilidad de educar integralmente a la persona y propiciar no sólo su mejor adaptación a su mundo sino también de participar activa, consciente e intencionalmente en su transformación (Siliceo, op. cit).

Chiavenato (1997), señala que los programas de capacitación tienen objetivos de aprendizaje orientados a uno o más de los siguientes fines:

- **Transmisión de información:** Sobre la empresa, sobre sus servicios, acerca de su organización y políticas, descripción del trabajo y procedimientos etc. son elementos básicos que se cubren en los programas de capacitación.
- **Desarrollo de habilidades:** En especial aquellas habilidades y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente al trabajo.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** Por lo general, cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas entre otras.
- **Desarrollo del nivel conceptual:** La capacitación puede ser llevada para desarrollar un alto nivel de abstracción, facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización que forme dirigentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

En la actualidad, las empresas cada vez más ven la utilidad de la capacitación, ya que con la competencia económica es necesario que para sobrevivir y prosperar se requiere personal que no sólo esté capacitado técnicamente sino también que sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo, incluso se le

plantean objetivos adicionales como enseñar aptitudes para solucionar problemas, mejorar la comunicación y la capacidad para trabajar en grupo, crear un compromiso e identificación del empleado con la empresa.

## **ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN**

Marroquín (1978), señala que la obligación patronal de proporcionar capacitación y entrenamiento a sus trabajadores data de 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. Aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se promovió su cumplimiento, con el cambio de gobierno de 1976, se inicia un movimiento para formalizarla e implementarla.

En el Diario Oficial del 28 de abril de 1978, se presenta una reforma en el capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo, estableciendo en el artículo 153 un reforzamiento de la capacitación y adiestramiento y legislando esta obligación. Esta reforma entra en vigor en mayo del mismo año.

El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. El 5 de junio del mismo año se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación.

En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de Agosto de 1978 el I.M.S.S recibe el registro como la primera entidad capacitadora por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (Siliceo, 1982).

Esta obligación se eleva a rango constitucional cuando el ejecutivo Federal decreta en el Diario Oficial del 9 de Enero de 1979 una adición al artículo 123 constitucional en su fracción XIII (Siliceo, op. cit.).

A partir de esa fecha, las autoridades de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social se dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto. La Secretaria del Trabajo giró un memorándum a 318,400 patrones para recordarles y enfatizar la obligación en materia de capacitación que tienen con sus trabajadores (Marroquin, 1978).

Se advierte un interés oficial por promover los niveles de capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo y por encargarse de que esta vez la ley no pase desapercibida (Marroquin, op. cit.).

Dentro de los aspectos legales de la capacitación, destacan lo siguientes:

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social está fundada en el Artículo 123 de la Constitución cuyo contenido identifica el derecho del trabajador con el derecho social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y los derechos de huelga, despidos etc.: Asegura a los trabajadores y a su familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

La reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores fue una importante novedad en su época.

La fracción XIII del artículo 123 constitucional señala que: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el 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 Secretaria del Trabajo y Previsión Social" (Siliceo, op. cit. pág. 37).

Esta reglamentación está plasmada en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en sus fracciones de la A-X (Ley Federal del trabajo, 1997).

En términos generales, de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, se desprenden los siguientes aspectos como más relevantes:

- 1) Por ley, todos los trabajadores tienen el derecho de exigir adiestramiento y capacitación.
- 2) La existencia de un convenio entre jefes y trabajadores para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella, aconsejándose que para el trabajador manual se haga dentro de la empresa.
- 3) La capacitación y el adiestramiento deberán ser impartidos durante las horas de la jornada de trabajo, existiendo la posibilidad de que, de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación ha de realizarse fuera de la empresa.
- 4) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología, previniendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.

- 5) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y adiestramiento asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación.
- 6) El éxito o fracaso que puedan tener los programas implantados dependerá del funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones. Las Comisiones Mixtas son concebidas como agrupaciones de dos o más personas de composición homogénea por cuanto al interés que representan y que actúan conjuntamente en la consecución de un objetivo preestablecido.
- 7) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.
- 8) Todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento, se deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación.
- 9) Se crea la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social quién tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- 10) Las instituciones o escuelas que imparten capacitación o adiestramiento así como el personal docente, deberán presentar la documentación que los acredite ante la UCECA para su registro y autorización.
- 11) Los programas y planes se harán por periodos no mayores de cuatro años, incluyendo los puesto o niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, además de la entidad instructora.

- 12) Se entregará constancias de habilidades laborales con fines de ascenso y promoción.

Tanto patrones como trabajadores tienen derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar, con el fin de hacer cumplir esta obligación patronal y este derecho de los trabajadores. Las empresas tienen varias opciones. El artículo 152 B de la Ley Federal del Trabajo señala las siguientes: Dentro de empresa, fuera de la empresa, por conducto de personal propio, por medio de instructores contratados especialmente, por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales, mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la ST y PS. Dichas opciones dependerán de las características y necesidades de la empresa.

Esta reglamentación del derecho a la capacitación, ha sido criticada en forma negativa principalmente por quienes creen que representa solamente cargas económicas para la empresa, por aquéllos que la consideran una imposición legal que trasciende las posibilidades reales de la empresa, y por quienes pretenden ver implicaciones de la disminución de productividad al restar de la jornada de trabajo el tiempo que el trabajador habrá de dedicar a su capacitación (Reza, 1994).

Frente a estas críticas se encuentran otras posturas que afirman que la capacitación correctamente implementada puede ser la "piedra de toque", el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, por tratarse de una inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y corresponda a las necesidades específicas del puesto. La instrumentación de un acabado sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitado una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores actitudes (Siliceo, op. cit.).

## **IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

Guzmán y Drucker (1966, citados por Siliceo, 1982), han señalado la necesidad de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de las sociedades. Esta situación obligará a que la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional, pues la gran mayoría de los problemas fundamentales, desde los morales, los sociales, los políticos y hasta los económicos son problemas de educación y, por lo tanto, es ella la clave para solucionarlos.

De igual forma, también consideran que nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, se requiere de un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común (Siliceo, op. cit).

Siliceo (op. cit.), afirma que es pues evidente que la educación debe preparar a la persona para que desempeñe el papel que le corresponde en la sociedad. De igual manera, debe formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, es decir, debe guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades. Para Siliceo (op. cit.), el objetivo primordial de la educación es ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad, con el fin de que actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento.

Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a aprender, para aprender a ser y así aprenda a hacer. Cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa, tomando en cuenta sólo meramente un plano técnico será un fracaso porque se carece de una profunda filosofía de la educación o porque no se considera las necesidades y trascendencia del desarrollo humano (Pinto, op. cit).

El entrenamiento y la capacitación han adquirido cada vez más importancia para el éxito de las organizaciones modernas. El rápido y constante cambio en la tecnología y el crecimiento de las organizaciones exigen que los empleados cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para manejar los nuevos procesos y técnicas de producción así como hacer frente a nuevas y más exigentes tareas (Sherman y Bohlander op. cit ).

La capacitación debe ser un proceso continuo y permanente que deberá abarcar todo el tiempo que el empleado permanezca en la organización (Pinto, op. cit). La razón principal por la que las empresas entrenan o capacitan a los empleados es por la conveniencia de lograr que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio. Conforme continúen en el trabajo, el entrenamiento y capacitación adicional les brindará oportunidades para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades nuevas. Como resultado, los empleados pueden llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos con un nivel superior (Sherman y Bohlander op. cit.).

Jill Casner (1988, citado por Siliceo, 1982), reporta un estudio realizado por el Work in América Institute en el que se identificaron cinco razones acerca de la importancia de la capacitación. Estas razones son:

1. Una mayor necesidad de estrategias competitivas, que a menudo incluyen el entrenamiento como elemento esencial, están surgiendo del incremento de la competencia global y nacional.
2. Los avances rápidos en la tecnología han creado una aguda necesidad de trabajadores con habilidades técnicas especializadas.
3. Las fusiones, adquisiciones y diversificaciones ampliamente difundidas requieren planes de entrenamiento a largo plazo para dotar a los trabajadores de las habilidades y conocimientos necesarios para asumir sus responsabilidades.



4. Una fuerza laboral más instruida, que valora el autodesarrollo y el crecimiento personal, ha hecho nacer un enorme deseo de aprender y una necesidad cada vez mayor de contar con nuevas formas de participación en el trabajo.
5. Lo obsoleto de algunas ocupaciones y el surgimiento de ocupaciones nuevas requieren de políticas flexibles de entrenamiento para evitar una mayor rotación de empleados y la baja en la productividad.

El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede constituirse en factor de éxito o de fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros y otros tales como, equipos, tecnología y materias primas, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas. En consecuencia, la capacidad de los individuos que toman las decisiones y que prestan los servicios, afecta directamente la eficacia y la efectividad de las organizaciones.

Las organizaciones pueden operar con total eficiencia solamente cuando tienen el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno. Los recursos humanos determinan las fronteras del crecimiento organizacional más que cualquier otro factor (Chiavenato, 1997).

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para contribuir al aprovechamiento racional de los recursos con los que cuentan las empresas, potenciar sus ventajas competitivas y propiciar la participación de los trabajadores en la actividad económica por lo que, las organizaciones deben contar con programas de capacitación diseñados para transmitir información o un contenido relacionado específicamente con el trabajo (Nash, 1991). Arias Galicia (1994) afirma que la capacitación es un medio para la competitividad y colaboración que se requiere en la actualidad.

## PROBLEMAS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas y su objetivo era, por lo general, impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. En la actualidad es necesario que se realice un cambio en el medio ambiente mundial y nacional ya que, como consecuencia de la globalización de mercados, se necesita tener una competencia intensificada, medios de comunicación más eficientes que abarquen la complejidad que se detecta en todas partes y que permita responder a las exigencias de los clientes. Sin embargo, aún nos enfrentamos a obstáculos que, a pesar de que se reconoce que la capacitación es una necesidad imperiosa, hacen que se pierda la credibilidad en ella. Estos obstáculos se presentan en el entorno de las organizaciones y otros, dentro de ellas.

- **En el entorno de las organizaciones**
  - √ *Carencia de marcos teóricos.* La capacitación y el desarrollo de recursos humanos así como la educación para adultos adolece de marcos teóricos que permitan explicar de una manera clara el comportamiento de los adultos, por el contrario casi siempre se hace referencia a las experiencias de los mismos.
  - √ *Falta de asesorías confiables.* Hay en el mercado de la capacitación gran cantidad gente improvisada que ha descubierto en el entrenamiento de los recursos humanos un importante filón de oro. Desgraciadamente, se han encargado de desprestigiar esta actividad por lo cual es muy difícil encontrar gente y despachos que garanticen la calidad que ofrecen.
  - √ *Falta de investigación en el tema.* En materia de capacitación no existe una adecuada difusión de la investigación apoyada en el método científico que fundamente los éxitos logrados en este campo.

- √ *Bajos niveles de escolaridad.* Hay distintas versiones acerca de la media nacional del nivel de escolaridad de los trabajadores. Ya sea que se parezca a 3.8 años de instrucción o incluso llegue a 6, como lo aseguran los más optimistas, de todas maneras no es posible pensar en formular programas de capacitación avanzados. Es necesario hacer programas integrados educación-capacitación para la formación profesional de los trabajadores.
- √ *Falta de planeación y políticas reguladoras confiables.* Los esfuerzos que hacen el gobierno y los organismos privados, tanto obreros como sindicales, son limitados. No hay una clara política nacional de planeación y los sectores de la economía nacional carecen del conocimiento profundo que les permita hacer propuestas valiosas en sus áreas de competencia.
- √ *Ausencia de sistemas de información.* No existe un banco confiable de información estadística.

- **Dentro de las organizaciones**

Reza (1994), realizó un estudio en el que a expertos en capacitación, administradores de la función en las empresas y a estudiantes de diversas carreras, se les preguntó cuáles consideraban que eran los problemas de mayor relevancia en materia de entrenamiento y capacitación del personal que se observan en las empresas. Las principales opiniones fueron:

- √ *No hay credibilidad.* Los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación ya que la consideran como un gasto y no como una inversión.
- √ *Los instructores son incompetentes.* Los externos son charlatanes que solamente buscan el beneficio personal, desconocen la problemática de la empresa y sus

- √ requerimientos específicos. Los internos no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos y no tienen voluntad para compartir sus conocimientos.
- √ *Los participantes no se interesan en los programas de capacitación.* Están mayormente interesados en obtener reivindicaciones de tipo económico y motivacional que ser entrenados.
- √ *Los jefes no permiten que su personal se capacite.* En gran cantidad de empresas, los supervisores impiden que el personal a su cargo se capacite y adiestre, argumentando falta de mano de obra para cumplir con las metas y programas que tienen asignados, imposibilidad para detener las líneas de producción y pérdidas de tiempo.
- √ *Los programas de capacitación son pobres* ya que, al considerarse a la actividad de capacitación para adultos como un gasto, los esfuerzos encaminados a satisfacer sus necesidades de formación profesional son muy limitados. La cobertura de los programas se ajusta a intentar cumplir con los requisitos mínimos de la ley, y en muchas ocasiones, ni siquiera esto se logra.
- √ *No hay seguimiento de los programas,* no se evalúan los resultados del esfuerzo del área de capacitación, no hay revisión de los cambios en la conducta del participante durante y después del curso/evento, no se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto, no hay evaluación del costo-beneficio.

*A los expertos les falta formación en el tema.* En gran cantidad de empresas se cree que la capacitación es un acto tan sencillo que cualquiera lo puede hacer, por esta razón, existen muchas personas improvisadas, productos del nepotismo, del amiguismo, de los compromisos sociales y políticos etc. que ocupan este puesto al interior de muchas organizaciones. Si a esto se le agrega que todo

mundo cree saber de capacitación, la cosa se agudiza considerablemente. No hay conciencia en investigar, que la capacitación es una actividad tan relevante y seria como las de mayor trascendencia en la empresa. Mientras la sigan administrando gentes hechas al vapor, seguirá siendo mediocre como hasta ahora lo es.

- √ *No se le asigna presupuesto.* Al ser una función que cuesta, carece de presupuesto necesario que, además, está expuesto al recorte si surge otra necesidad.
- √ *La alta dirección no se involucra.* Los ejecutivos argumentan no tener tiempo para capacitarse, mucho menos para capacitar a otras personas.
- √ *No hay estructura formal.* Las áreas de capacitación carecen de estructuras sistémicas que les permitan cumplir con sus funciones. Carecen, asimismo, de los recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas. No cuentan con el suficiente personal y su nivel jerárquico les impide tomar decisiones de trascendencia.
- √ *La cuestión legal es complicada.* Las organizaciones tienen que desperdiciar recursos en atender requerimientos legales, que implican el llenado de complejos formularios para cumplir con las disposiciones administrativas y procedimientos que ha establecido la Secretaría del Trabajo. La cuestión jurídica es tan complicada que se buscan las maneras de burlar a la ley en lugar de cumplirla cabalmente.
- √ *Se esperan milagros de la capacitación.* Sin embargo, la capacitación por sí sola no hace cambios mágicos de actitudes, mejoras de comportamiento o adquisición y aplicación efectiva de conocimientos, tiene que ir unida a programas y estrategias que la respalden.

## **NUEVAS PERSPECTIVAS DE CAPACITACIÓN**

Ibarra (1996), señala que la movilidad del trabajo exige un cambio veloz y una adaptación de los sistemas de educación y capacitación (tanto en las formas de organización y financiamiento, como en el contenido de los programas y métodos de enseñanza) ante las transformaciones organizativas de la producción y las tendencias tecnológicas, por lo que, éstos sistemas deben de mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, de la economía y de la sociedad.

El reto actual consiste en lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, elevando la calidad y pertinencia de los programas y mejorando la vinculación de la capacitación con las transformaciones de la estructura productiva. La capacitación no puede concebirse como una actividad aislada y desvinculada de la estrategia de mejoramiento de la productividad y competitividad de la economía, ni tampoco de la ampliación de los niveles de bienestar de la población. Por el contrario, la capacitación constituye un proceso esencial para la transformación productiva y el desarrollo con equidad social (Ibarra, 1996).

Aunque la exigencia de una mayor capacitación se manifiesta tanto afuera como dentro de la empresa, es dentro de la empresa donde la capacitación adquiere mayor importancia, formando parte de las estrategias de calidad total y sistemas de justo a tiempo, que en distintos niveles de profundidad y en distintas modalidades instrumentan las empresas para elevar su competitividad. La capacitación incide en forma positiva para el enriquecimiento del contenido del trabajo, la ergonomía, la salud e higiene, el clima laboral y sistemas de remuneración. La estrategia de cambio es con la finalidad de lograr una formación integral y permanente de los recursos humanos (Ibarra, 1996).

En suma, los principales retos que enfrentan las empresas son: modernización tecnológica, reorganización de sus procesos de producción y trabajo, así como una permanente formación de recursos humanos, convirtiéndose la inversión y formación

de estos recursos en elementos centrales del proceso de transformación productiva generado por la globalización de los mercados y la tecnología (Ibarra, 1996).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha señalado en diversos documentos que gran parte de la solución de los problemas del empleo a largo plazo se logrará con el desarrollo de tres capacidades:

- ⇒ *De innovación*, que implica imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en conjunto para predecir y enfrentar los retos del cambio.
- ⇒ *De adaptación*, es decir, que individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados. Los trabajadores que logren adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas formas de organización de la producción, son los que tendrán mayores posibilidades de mantenerse activamente en el mercado laboral, mejorar sus ingresos y elevar su bienestar, así como las empresas que mejor se adapten a los cambios podrán responder con mayor agilidad a las necesidades y preferencias de los consumidores y, por lo tanto, conservar y ampliar sus mercados.
- ⇒ *De aprendizaje*, significa que los individuos empresas y sociedad debe asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático, para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación

De acuerdo con la OCDE, estas tres capacidades son las que permitirán, además de elevar la productividad y competitividad de las empresas y las economías, generar las condiciones para el desarrollo y ampliación del nivel de vida de la población (Ibarra, 1996).

En Inglaterra, Francia, Canadá y Australia desde hace casi treinta años se han impulsado reformas profundas de los sistemas de educación y capacitación con el objetivo de elevar el nivel de escolaridad de la población y la calificación de la fuerza

de trabajo para aumentar la productividad y competitividad en los mercados globales (Arias 1994). La experiencia en estos países muestra que el desarrollo de las capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje dependen de los esfuerzos y recursos que se canalicen a las tareas de formación y capacitación.

## **UN NUEVO CONCEPTO DE CAPACITACIÓN**

Derivado de lo anterior, desde hace casi tres años, el gobierno mexicano y los sectores empresariales han detectado la necesidad de introducir cambios profundos y de largo alcance en el sistema nacional, dentro de los cuales se consideran el establecimiento de un sistema de capacitación cualitativamente distinto que permita atender con oportunidad y eficiencia las necesidades de calificación de los recursos humanos del país, mediante servicios viables flexibles y de mayor realidad (Argüelles, 1996).

La necesidad de reformar y modernizar este sistema es porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial, ya que ahora no es por la oferta sino por la demanda, la nueva tecnología de la producción es más flexible abandonando paulatinamente el modelo de producción en serie. En lugar de este modelo rígido, las empresas están adoptando sistemas flexibles de producción que permitan atender con oportunidad y rapidez a las distintas necesidades de la demanda (Argüelles, 1996).

Uno de los principales aspectos que se pretende cambiar es la concepción misma de la capacitación, es decir, renovar la idea de que capacitar es una necesidad que debe atenderse bajo un proceso integral y permanente, cuyo propósito es elevar la productividad y mejorar su posición competitiva en los mercados globales y no sólo una obligación legal. Por ello, la formación y capacitación de recursos humanos dejan de ser actividades de corta duración, para convertirse en procesos esenciales para toda la vida productiva de las personas siendo el eje primordial de las estrategias de competitividad, crecimiento económico y desarrollo social (Arias 1994).



Entre las acciones emprendidas se encuentran diagnósticos de la situación que guarda la formación técnica y la capacitación en México, consultas a los sectores productivos y análisis de experiencias internacionales sobre sistemas de capacitación basadas en normas de competencia laboral.

- **Competencia laboral y educación basada en normas de competencia**

Con base en el diagnóstico y en los resultados del análisis de experiencias internacionales, la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conjuntamente con los representantes de los sectores obrero y empresarial diseñaron el *Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación*. Con este proyecto se pretende responder a una antigua demanda del movimiento obrero para alcanzar mayores niveles de capacitación así como a las exigencias de las modernas economías que aparejan un abandono paulatino de los modelos rígidos y autoritarios que respondían a la lógica de producir grandes volúmenes de bienes iguales y estandarizados en favor de una producción capaz de adaptarse a los frecuentes cambios en la demanda. Ello implica una modificación importante, ya que requiere de una mayor responsabilidad, creatividad y flexibilidad de todas aquellas que participan en el proceso productivo. El proyecto se concreta cuando el presidente Ernesto Zedillo, el 2 de Agosto de 1995, puso en marcha el *Sistema Normalizado de Competencias Laborales* (Argüelles, 1996).

La Educación Basada en Normas reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos fuera de las aulas y cuenta con programas de estudio modulares, cuya flexibilidad y polyvalencia harán posible ofrecer servicios de educación técnica y de la capacitación que responda a las necesidades de los trabajadores y de la planta productiva nacional de modo que llegue a ser compatible el estudio y el trabajo a lo largo de toda la vida (Morfin, 1996).

Este cambio no sólo exige nuevos conocimientos, capacidades y destrezas sino también una cultura laboral que ponga énfasis en la colaboración, el trabajo en equipo y en mejores condiciones laborales y salariales.

La Modernización de la educación tecnológica y la Capacitación está sustentada en cuatro elementos centrales:

- I. La modernización de la Educación básica que incluía su federalización, la adecuación de planes y programas de estudio y la revaloración al trabajo magisterial.
- II. La reforma de la educación tecnológica que en su primera etapa contemplaba la compactación de las currículas de este nivel educativo.-
- III. La reforma de la educación superior y de posgrado cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional.
- IV. La reforma de los servicios de capacitación que tenía como propósito elevar la eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva.

Asimismo, el 2 de Agosto de 1995 se instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, cuyos postulados relevantes son:

- *Concepto de Competencia Laboral*, que abarca la especificación de conocimientos y habilidades y, la aplicación de los mismos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Ibarra (1997), Secretario del Consejo, define el término de competencia laboral en términos de lo que una persona debe ser capaz de hacer, de la forma en que pueda juzgarse si lo que hizo está bien hecho y de las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud. De igual forma, se dice que una norma de competencia laboral refleja:

- ⇒ Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente en la función laboral.
  - ⇒ La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
  - ⇒ La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
  - ⇒ La habilidad de transferir la competencia, de una situación a otra.
  - ⇒ La capacidad para desempeñar en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
  - ⇒ La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.
- *Transformación en los contenidos del trabajo*, es decir, cambiar de las actividades repetitivas y rutinarias a un modelo flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, donde el individuo sea capaz de incorporar y aportar sus conocimientos al proceso y participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.
  - *La empresa debe adoptar una organización flexible y abierta*, por lo que la reforma de la capacitación no es una reforma más, sino que constituye un cambio estructural cuyo propósito es convertir a la formación de recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad, tanto de los centros de trabajo como de la economía en su conjunto, ya que mientras mejor calificada este la fuerza de trabajo permitirá a las empresas incrementar la productividad, ser más competitivas y permanecer como fuentes de empleo, mejorando la movilidad en el mercado laboral, aumento en el nivel de ingreso y de progreso personal y profesional.

## RETOS DE LA CAPACITACIÓN

Ibarra (1996), señala que durante mucho tiempo se ha dicho que el recurso más importante de la organización es el factor humano, sin embargo, es el que menos mantenimiento y atención tiene por lo que es necesario que el área de Recursos Humanos y en específico la de Capacitación debe:

- Promover el desarrollo y arraigo de una cultura de la capacitación, como un proceso integral y permanente que abarque toda la vida productiva del trabajador.
- Fomentar la generación de los recursos humanos calificados que demandan la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales, a fin de que ello no represente un obstáculo para el crecimiento económico y permita mejorar los niveles y bienestar de los trabajadores.
- Adaptar los sistemas de capacitación a las nuevas estructuras de la producción y del trabajo para que eleven su calidad, amplíen su cobertura, mejoren su pertinencia y capacidad de respuesta a las necesidades de la planta productiva, que requiere cada vez en mayor medida personal calificado que pueda desarrollar diversas tareas, asumir mayores niveles de responsabilidad y de participación en el desarrollo del proceso productivo, teniendo la capacidad de asimilar una capacitación constante.
- Difundir el establecimiento de sistemas de remuneración a los trabajadores, que permitan el desempeño, la creatividad individual y el nivel de responsabilidad dentro de la empresa y otorguen incentivos económicos por el mejoramiento de la productividad.

- Otorgar facilidades y apoyos para que el trabajador transite con facilidad de la escuela al centro de trabajo y de éste al sistema de formación, revalorando tanto la función educativa de la empresa como la del propio centro escolar.
- Propiciar un cambio de actitud hacia el trabajo, entre los distintos agentes económicos, fomentando una cultura de productividad, calidad y competitividad.
- Contribuir al aprovechamiento racional de los recursos con lo que cuentan las empresas, potenciar sus ventajas comparativas y propiciar la participación activa de los trabajadores en la actividad económica y en los frutos que ésta genera.
- Mejorar las relaciones laborales propiciando mayor convergencia de intereses entre asalariados, con el fin de consolidar las capacidades productivas de ambos sectores y de la sociedad en su conjunto.

---

CAPÍTULO 3

---

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL:  
UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO CON  
NECESIDADES DE CAPACITACION.

## **EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL: UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO CON NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Las organizaciones cubren muchas clases de necesidades del hombre, por ejemplo, emocionales, espirituales, intelectuales y económicas. Argyris (1964, citado por Herbert, 1981) explicaba su existencia diciendo que, por lo general, se forman para alcanzar objetivos que se pueden lograr mejor en forma colectiva.

Chester y Barnard (1956, citados por Nash, 1992), consideran al desarrollo o existencia de las organizaciones como un mecanismo para vencer las limitaciones que restringen la acción individual, por ejemplo, cuando dos hombres trabajan para mover una roca, están aumentando sus fuerzas individuales y al unirlos forman deliberadamente una organización.

Cuando una empresa desarrolla y vende un producto o servicio, esta creando valor para sus clientes, ya que las personas no sólo compran cosas, sino también compran expectativas. Una expectativa es que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió. El servicio es la liga entre el proceso productivo y el consumidor final.

Desde mediados de los años 50, la proporción de trabajadores ocupados en la producción tradicional ha sido cada vez menor en relación al número involucrado en el sector de servicios. En México, se estima que en las zonas urbanas, el 74% de la fuerza laboral está desempeñando actividades relacionadas con servicios, tomando en cuenta que existe un 35% de la economía subterránea que, casi en su totalidad, corresponde a actividades de servicios (Picazo y Martínez, 1992).

La gente que se desempeña en el sector servicios, se caracteriza por tener actividades como la de capturar, procesar, analizar y proporcionar información, por lo que, en una

empresa de servicios el buen desempeño del trabajo radica en el manejo de la información.

Las empresas invierten muchos millones de pesos para atraer nuevos prospectos, sin embargo, dejan escapar a sus clientes, principalmente porque el servicio es descortés, inepto, incompetente y por la falta de atención o por la apatía.

En la competencia mundial, las empresas como el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), deberán buscar constantes ventajas competitivas centrada en dejar clientes satisfechos ya que, en esta institución como en otras empresas, se han vivido experiencias desagradables de un mal servicio.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, como una institución de servicio, surge en 1943, como respuesta a la necesidad de contar con programas de apoyo y seguridad social para los trabajadores y sus familiares. (Zertuche, 1980).

La seguridad social se constituyó como uno de los mejores medios para llevar a cabo los objetivos de la política social y económica del gobierno y satisfacer las legítimas demandas y aspiraciones de la población. Es con el Instituto Mexicano del Seguro Social, donde se materializa, destacándose por los grandes beneficios proporcionados a sus trabajadores, sus familias y a las empresas, así como la promoción de la salud y el bienestar de la sociedad, teniendo como principal objetivo el de proporcionar esta seguridad social, garantizando el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo a través de sus ramos de aseguramiento: Invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte, Riesgos de Trabajo, Enfermedades y Maternidad, así como, Guarderías. (I.M.S.S, 1997).

Desde su surgimiento hasta la fecha, la importancia de esta institución se ha venido incrementando con el tiempo, incluso en la actualidad, es imposible no hacer referencia



al Seguro Social cuando se habla de prestaciones sociales y seguridad social y, en especial, de la atención médica que brinda la institución.

Las prestaciones otorgadas resultaron ser parte de una política gubernamental que intentaba subsanar la limitación en las condiciones de vida de ciertos grupos de la población y, como parte de esos beneficios, los servicios médicos cumplieron la tarea de restaurar la salud (López, 1981).

Con la finalidad de establecer las estrategias idóneas para otorgar la atención, es que surge este instituto, observando su evolución interna y estudiando a la vez los grandes cambios que ha sufrido la política social, de la que ya es instrumento imprescindible.

## **LA SEGURIDAD SOCIAL Y SURGIMIENTO DEL IMSS**

En Alemania, durante los últimos años del siglo pasado y principios del presente surgió la idea de la seguridad social que después se extiende por toda Europa. La introducción en América Latina la hace arribar a México, en donde converge con las demandas de los grupos trabajadores organizados y partidos políticos del país (Fraga, Bravo y Velasco, 1983).

Internacionalmente, todos los sistemas de seguridad social se conforman de diversos elementos que ofrecen, al asegurado y al núcleo familiar al que pertenecen, la oportunidad de mantener un mínimo nivel de vida que le permita enfrentar las contingencias tales como la vejez, la enfermedad, la invalidez, el incremento en el número de hijos, etcétera; sin embargo, en sus inicios, la seguridad social, por sí misma, no pretendía otras prestaciones de tipo social o médico, ya que no se tenía una concepción amplia de salud y bienestar social.

El conservar la salud de los trabajadores no solamente respondió a un compromiso político estatal y a un sentido humanitario, sino que también significaba una necesidad,

permitiendo así la consecución de la productividad acelerada que requería el país (Zertuche, 1980 ).

Fue Lázaro Cárdenas quien dio los pasos definitivos para la creación de este organismo ya que desde su campaña presidencial, así como su Plan Sexenal, recomendaba la implantación de un seguro social que fuera obligatorio y aplicable a todos los trabajadores. Durante su gobierno se modifica el Código Sanitario, declarándose que la salubridad general es de interés público, lo que significó otro paso en apoyo importante para la asistencia pública. El estado asume entonces, la protección de la población como una obligación política (Zertuche, op.cit.).

Antes de esta política asistencial, la atención médica era proporcionada por instituciones clericales, privadas y estatales, con carácter de ayuda a los menesterosos y sin implicar obligación ninguna; por el contrario, la asistencia pública planteó la idea de la salud como un derecho para todos los individuos y, por lo tanto, su promoción era responsabilidad del Estado. Con este criterio, en 1935, se considero que era elevado el número de accidentes de trabajo en las industrias, por lo que la Suprema Corte de Justicia responsabilizó a los empresarios de los accidentes laborales, a la vez que se presentó para aprobación otra propuesta de ley para la creación de un seguro social único, obligatorio y universal (Fraga, Bravo y Velasco, op. cit.).

Así, el Estado asume las funciones que lo colocan como principal impulsor del desarrollo económico nacional, ya que proporciona a la iniciativa privada, nacional y extranjera todas las facilidades de inversión en el ramo industrial y ofrece a la sociedad un control político eficaz de los sectores obreros y campesinos más conflictivos, asimismo, proporciona disposiciones tendientes a mejorar los niveles de vida y las condiciones salariales de la población trabajadora; por ejemplo, se hizo efectiva la jornada de ocho horas que había sido formalmente decretada por la Constitución de 1917.

Sin embargo, en aquellos momentos, las políticas benefactoras del Estado se encaminaron básicamente a la protección de obreros industriales, a la educación, a la vivienda, a la reglamentación del salario mínimo y a la promoción de la salud, como respuesta a las demandas sindicales que redundaron en el privilegio de los sectores laborales más importantes para el proyecto económico que se pretendía implantar.

En 1941, Manuel Ávila Camacho presenta, ante el Congreso de la Unión, la iniciativa para crear el Instituto Mexicano del Seguro Social. El 31 de Diciembre de 1942, el Congreso de la Unión aprueba dicha iniciativa y se publica en el Diario Oficial de la Federación el día 19 de enero de 1943.

Posteriormente a la aprobación de la ley del Seguro Social se inició un gran número de estudios de carácter operativo entre los que figuran la división geográfica y funcional para las prestaciones, propiciándose así que, en 1944, se iniciaran las prestaciones en todas las ramas de la seguridad social; sin embargo, no existían los recursos requeridos para el financiamiento inmediato al sistema y ésta fue la razón por la cual se decidió la subrogación económica integral de los servicios.

Con la creación del Instituto, los servicios médicos adquirieron una enorme relevancia. Como un adelanto en relación con otras instituciones extranjeras, los servicios desde el principio beneficiaron a los familiares directos del trabajador, con excepción de la atención necesaria por contingencias laborales, que sólo sería proporcionada al asegurado. Los servicios médicos prestados a la población derechohabiente específicamente consistían en asistencia médica general en las unidades y mediante visitas a domicilio, diagnóstico médico, atención de cirujanos y especialistas, medicamentos, atención obstétrica, servicios de hospitalización y tratamiento odontológico. (Fraga Bravo y Velasco, 1983).

Durante los primeros años de su funcionamiento, el IMSS tuvo que enfrentar una fuerte oposición e intensas campañas antagónicas contra la seguridad social tanto de organizaciones de industriales y comerciantes como de las uniones médicas. Los

primeros no aceptaban la institucionalización de la seguridad social porque significaba una cotización mayor para los empresarios y, para los médicos, implicaba la pérdida de la contratación de estos servicios como tradicionalmente los ofrecían. Un ejemplo de la intensidad del rechazo fue observado apenas dos meses después de iniciadas las actividades del Instituto en sus diversas prestaciones, así en enero de 1944, un grupo de manifestantes, argumentando incompetencia y negligencia médica, atacó el edificio de una de las clínicas del IMSS.

A pesar de que en 1941, por acuerdo presidencial se constituyó la Comisión Técnica Redactora de la Ley del Seguro Social, con la participación en forma representativa de los sectores obrero, patronal y estatal, se consideró que éste era más una estrategia política estatal arbitraria y ajena al interés de aquellos grupos. Cuando se entendió la seguridad social como una estrategia necesaria para el desarrollo del país, la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social significó la unificación de intereses entre diversos grupos sociales.

Posteriormente, la política de tecnificación y modernización promovida a partir de 1946 por el Lic. Miguel Alemán, encontró la utilidad de este sistema para tratar de contrarrestar el impacto de la inflación y carestía que caracterizaron a este régimen. En efecto, esta dotación de prestaciones en especie constituyeron una forma de extensión salarial que reditúo en beneficios tanto para los trabajadores como para los patrones (por ejemplo, en el caso de los servicios médicos, si bien restauran la salud, también mantienen el nivel de productividad que requiere la industria).

Los ideales en la implantación del IMSS se habían concebido con un carácter obligatorio y universal; sin embargo, en la práctica esta cobertura debió ser replanteada para incluir inicialmente a grupos obreros urbanos y dejar abierta la posibilidad de incorporar posteriormente de otros núcleos de trabajadores, como eran los empleados urbanos de pequeños comercios e industrias y los campesinos.

Como resultado del deterioro de la economía campesina un elevado número de campesinos sin tierra y del excedente de mano de obra en el campo, el flujo de trabajadores agrícolas a los Estados Unidos para realizar trabajos temporales se había convertido en un fenómeno característico de la realidad mexicana. En relación con esta situación, el gobierno mexicano y el de los Estados Unidos celebraron un convenio en el año de 1960 donde se otorgó la responsabilidad al Instituto Mexicano del Seguro Social para proporcionar a los trabajadores agrícolas migratorios mexicanos un seguro de vida que protegiese a sus familiares durante el cumplimiento de sus contratos (IMSS, 1993).

La migración de los grupos jornaleros lo largo del país significó la posibilidad de diseminación de las enfermedades, al igual que la incapacidad financiera para el pago de cuotas de servicio y, debido a la condición eventual en su trabajo, dificultó la incorporación de los grupos campesinos a los beneficios de la seguridad social desde los primeros años de su funcionamiento.

Posteriormente en 1964, se realizó un nuevo estudio de los trabajadores que eran susceptibles de incorporarse al sistema, la importancia conferida a estos intentos corrobora el sentir que el propio Instituto tenía en relación con la necesidad de integrar a los grupos de trabajadores agrícolas.

El proceso de industrialización del país, propició el aumento del número de accidentes laborales tanto en los sectores tradicionales de la industria como en los modernos, lo que puso de manifiesto la necesidad de otorgar mayores condiciones de seguridad en los centros de trabajo, así como el importante requerimiento de contar con los servicios médicos que brindaran alguna solución a estas contingencias cada vez frecuentes (Moreno, 1982).

El IMSS tuvo la responsabilidad de mantener la salud y la capacidad laboral de los trabajadores urbanos y algunos sectores campesinos de peones, aparceros y ejidatarios, brindando la posibilidad de incorporarse de manera voluntaria tanto

individual como colectiva con prioridad otorgada a los centros productores más importantes.

Toda la gama de servicios médicos concebida hasta aquel momento fue puesta a disposición indiscriminada de los usuarios: consulta médica, atención ginecobstétrica, intervenciones quirúrgicas, servicio dental, análisis clínicos, radiografías y dotación de medicamentos ya que, legalmente, el Instituto tenía el compromiso de otorgar la atención médica integral a todos los derechohabientes.

El tipo de servicios médicos otorgados fue extendiéndose conforme a las posibilidades institucionales, por lo que durante el periodo de consolidación que abarcó la década de los cincuenta se dedicó eminentemente a la satisfacción de la demanda, principalmente clínica, mediante la consulta médica.

Puesto que las prestaciones cubrían no sólo al asegurado sino también a sus beneficiarios, el número total de derechohabientes creció de manera acelerada en el Instituto y paralelamente el número de prestaciones otorgadas, esto determinó la posibilidad de desarrollar la organización y las prestaciones de servicios para ubicar posteriormente al IMSS como una entidad experimentada dentro del sector salud.

El compromiso establecido respecto a la prestación de los servicios médicos integrales enfrentaba a la institución con una insuficiente correlación de los recursos existentes y las necesidades de la población derechohabiente, por lo que, desde esta época se pensó que la situación ideal para el Instituto sería la de poseer una escuela de medicina para los profesionales acorde con las necesidades, el desarrollo y la extensión de cobertura futura. Parcialmente, esta grave carencia de personal se solucionó después de 10 años cuando se incorporaron los pasantes de medicina a la prestación institucional de los servicios médicos en áreas rurales.

Durante su inicio, todas estas limitaciones obligaron a utilizar otras instituciones, centros de salud y recursos humanos y financieros teniendo que recurrir a la

subrogación, no brindando así las condiciones satisfactorias en la atención médica. Después de intentar la subrogación con diferentes procedimientos no totalmente satisfactorios, se reimplantó el sistema en 1953 mediante la organización de uniones médicas que agremiaron a gran número de profesionales bajo la dirección del titular del Instituto.

Este procedimiento facilitó la aceptación del gremio médico y permitió al IMSS ya no depender de la subrogación porque podía organizarse y adquirir sus recursos en la medida de su capacidad de funcionamiento. La aceptación del sistema de seguridad social por parte del cuerpo médico facilitó la prestación de los servicios y representó una forma de confianza útil para la importancia social que cobraría el Instituto.

Así, el objetivo de la medicina institucional de impartir atención individual y familiar en el ejercicio liberal, cambiaba al de un grupo mayor, el de los derechohabientes, pretendiendo ser más igualitario en cuanto a la oportunidad y a la calidad de la atención que prestaba a los usuarios. Esta diferencia de la atención médica hacía considerar la posibilidad de otorgar las prestaciones directamente por el Instituto.

La prestación directa de los servicios requería que, en la práctica, los médicos conocieran el sentido de la seguridad social para que organizaran y apoyaran el sistema de acuerdo, con las necesidades institucionales. En consecuencia, se pensó que los médicos serían contratados a tiempo exclusivo para que incorporaran en sus actividades estos conceptos fundamentales para la seguridad social. (Cárdenas 1974)

La institución buscaba permanentemente la satisfacción de las expectativas de atención de los usuarios y el mejoramiento de la organización interna, por lo que se tuvo la necesidad de cumplir con dos funciones simultáneas en los primeros años: había que supervisar la calidad de los servicios subrogados en apoyo a la población usuaria y, al mismo tiempo, se debería desarrollar estrategias de organización que utilizaran la experiencia de esos años y permitieran la posterior extensión de la cobertura y de los servicios.

Resuelto el problema de la carencia de recursos, se pudo mantener el control del crecimiento institucional, obteniendo la experiencia requerida para la organización y operación del sistema y facilitando la integración a éste, tanto del personal médico como de los usuarios de los servicios.

El compromiso de la seguridad social de otorgar servicios médicos a su población derechohabiente implicó la creación de un sistema novedoso con respecto a las formas tradicionales de atención, requiriendo que la institución diera prioridad a la satisfacción del usuario, a la vez que, promoviera el manejo del financiamiento de manera tal que, le permitiese asegurar su subsistencia y crecimiento.

La inexperiencia respecto al modelo de atención que se buscaba desarrollar en el país obligo a observar y estudiar los servicios e instituciones de seguridad social extranjeros, ya que la experiencia previa en cuanto a la atención médica institucional no había llegado a ser generalizable mediante el diseño de un modelo.

Las condiciones de salud y enfermedad de la población derechohabiente no pudieron ser utilizadas como guía para la creación de los servicios, ya que transcurrió algún tiempo para que el Instituto tuviera la capacidad de captar, analizar y modificar los servicios que prestaba; con base en la información general de los derechohabientes, pero, por el momento, reflejaban necesidades cuya satisfacción inmediata debía ser cubierta con el sistema de atención curativa.

Innovación importante que merece especial atención es que, a diferencia de otros servicios médicos, el Seguro Social aseguró la participación de los usuarios en la toma de decisiones del organismo. Por lo tanto, puede decirse que la historia de las prestaciones médicas en el Instituto es el resultado de una lucha permanente por la optimización de acciones, con fundamento en los recursos de que se dispone y de la historia del país que ha determinado la utilidad de la seguridad social como estrategia de apoyo al desarrollo mismo.



Como resultado del desarrollo técnico iniciado durante la Segunda Guerra Mundial, la imagen representada por el médico y sus servicios personales fue suplida por la del Hospital. La calidad de los servicios se relacionó, entonces, con la utilización de elementos tecnificados de diagnóstico y tratamiento sin que en todos los casos se hiciera referencia a sus resultados.

El interés y la aceptación fueron generalizadas para la incorporación institucional de las ideas promotoras de la especialización médica. Tanto esta especialización como el apoyo tecnológico de los servicios constituyeron los criterios centrales para la creación de las unidades, eliminando paulatinamente los servicios subrogados y sustituyéndose por las instalaciones propias de la institución en las que se buscó la incorporación de estos criterios.

La organización de los grandes hospitales requería de equipos de salud cuyo personal médico, si bien era imprescindible, necesitaba del apoyo del personal paramédico y auxiliar. Durante la década de los cincuenta, la construcción de hospitales fue importante, y, aunque no todos correspondían a unidades de muy alta especialización, fueron dotados del mayor equipo tecnológico posible y de gran número de trabajadores, tanto médicos como no médicos ya que estos insumos resultaban elevados pero eran imprescindibles.

Institucionalmente, la imagen lograda con la creación de los hospitales era muy oportuna, pues además de significar una evidencia física de crecimiento, los servicios de elevada tecnificación capaces de solucionar las problemáticas más complejas representaban la expectativa y la potencialidad de la seguridad social.

Por una parte, se mantiene el interés inicial de instalar servicios hospitalarios altamente tecnificados y, por otra, resurge la convicción de retomar la prioridad de la medicina familiar de primer contacto con el usuario.

# **ESTA TESIS NO DEBE CALIR DE LA BIBLIOTECA**

Paralelamente a la importancia de la prevención, se encuentra el interés por optimizar los recursos mediante la distribución y atención a los pacientes en los servicios de acuerdo con la gravedad y complejidad de sus padecimientos y según la tecnificación de los recursos con que se cuenta, brindando atención médica a mayores núcleos de población, para prevenir, restaurar los daños y para rehabilitar a los derechohabientes otorgando así una atención integral.

## **LA TECNOLOGÍA EN LA ATENCIÓN MÉDICA**

La incorporación tecnológica de los servicios médicos había resultado demasiado costosa, sus beneficios cubrían sólo una pequeña proporción de derechohabientes y, en ocasiones, no tenían mayor significado que el de prolongar una vida por algunas horas por lo que, el Instituto decide derivar los recursos hacia una extensión de cobertura que beneficiaría a un mayor número de derechohabientes. Paralelamente al desarrollo de la medicina familiar, se continuó con el de la medicina altamente calificada.

La necesidad de encontrar los procedimientos médicos adecuados para atender cada enfermedad requirió mayor capacitación de los profesionales y aplicación de nuevos procedimientos. Debido a la preocupación constante por mejorar las condiciones de vida, se intentó que la población tomara conciencia de la responsabilidad para realizar acciones que promovieran su salud, algunas de las cuales tendrían que verse apoyadas por los servicios médicos, pero no podía aceptarse una actitud que dependiera en forma exclusiva de estos servicios ya que, correspondía a otras dependencias extender los beneficios de la dotación de servicios de agua potable, vivienda y educación.

Uno de los problemas fue la distribución desequilibrada de los recursos; por una parte, servicios urbanos altamente tecnificados y, por otra, la necesidad de extenderlos a las áreas rurales ya que la incorporación de núcleos de trabajadores rurales se

incrementaba en forma permanente y los servicios se suministraban de acuerdo con las necesidades más urgentes.

Los deseos de otorgar la mejor atención a cada uno de los derechohabientes en el momento adecuado crearon la expectativa en los usuarios y en el Instituto de establecer Centros Médicos en todo el país. Sin embargo, pronto hubo que enfrentar la imposibilidad de contar con los recursos suficientes para realizar esta idea, porque tanto el personal como el equipo especializado era costoso y si se canalizaban los recursos promoviendo su adquisición, el resultado era la imposibilidad de distribuir los beneficios en un mayor número de unidades que reducía la posibilidad de utilización por los derechohabientes (IMSS, 1993).

Al mismo tiempo, las unidades ubicadas en los centros urbanos que debían otorgar atención a un volumen elevado de población generaban insatisfacción por sus servicios. En el área rural no había los medios suficientes para facilitar el acceso de los derechohabientes a las unidades cuando estos procedían de comunidades retiradas y, en consecuencia, resultaba difícil prestar los servicios en forma oportuna, lo que ocasionó que la gente enferma no acudiera inmediatamente a los centros de salud, sino que, por el contrario, trataba de minimizar el padecimiento dificultándose así la atención temprana en las unidades.

Se hicieron ininidad de estrategias para poder cumplir con el servicio en forma oportuna, hasta que, finalmente, se encontró una solución más adecuada, cuya base sería el establecimiento de una red de referencia de los pacientes que entrarían en el sistema para recibir la atención primaria en donde serían evaluadas sus condiciones y, en caso de requerir otra tecnología, se canalizaría a los hospitales de nivel intermedio, reservando los Centros Médicos de alta especialidad para la concentración de pacientes con enfermedades complicadas y poco frecuentes.

El nivel de mayor integración que había logrado el Instituto con la población usuaria le permitió conocer sus necesidades de atención de acuerdo con la patología que se

presentaba y adecuar su organización y sus recursos para otorgar mejor servicio, así se formaron los tres niveles de atención que actualmente integran los criterios de regionalización geográfica y el escalonamiento de los servicios en un marco de funcionamiento considerado como módulo de atención integrado por zonas, cuya división responde a la cantidad de demanda y al tipo de recursos que manejan.

- **Primer nivel: Medicina familiar**

El primer nivel de atención recibió posteriormente la mayor importancia pues con su funcionamiento se obtendría una mayor calidad de servicio en el resto del sistema. La atención médica de nivel primario se basa en el concepto integral de la salud, por lo que, las acciones preventivas de curación y de rehabilitación son equilibradas conforme la situación específica de la comunidad a la que sirve, fundamentándose así la participación de los derechohabientes en el desarrollo de las acciones de la unidad, pretendiendo facilitar el acceso a todo el sistema institucional de atención, pero además que tenga la capacidad de solucionar las patologías más frecuentes, las que generen mayores complicaciones y las que sean susceptibles de ser eliminadas mediante procedimientos científicos de bajo costo y mejores resultados, siendo estas las unidades médicas (Fraga, Bravo y Velasco, 1983).

Era principalmente en los servicios de consulta externa en donde se establecía el primer contacto entre los usuarios y el sistema y, dependiendo de este contacto, se determinaba la posibilidad de solucionar ahí la patología o la necesidad de utilizar los servicios especializados de consulta o de hospitalización. El hecho de constituir la puerta principal de ingreso al sistema implicaba que, ahí se atendería la mayor parte de la demanda. La incorporación de nuevos grupos de trabajadores y beneficiarios fue seguida por el aumento de los recursos médicos institucionales, sin embargo, el personal resultaba insuficiente para satisfacer la demanda de este servicio. Estos elementos obligaron a establecer mejores procedimientos de organización que

disminuyeran la insatisfacción de los pacientes y médicos así como el costo elevado por la mala utilización de los servicios.

Fueron los médicos no especialistas quienes, en primer término, reconocieron la necesidad de brindar los servicios con una orientación diferente, ya que ellos habían enfrentando la enorme demanda de atención y pudieron identificar que la mayor parte de los padecimientos que presentaban los usuarios podía ser atendida con el antiguo procedimiento de la consulta clínica. Durante este tiempo que los llevo a dicho conclusión, los médicos de las unidades fueron aprendiendo mucho de la naturaleza del proceso salud-enfermedad de los derechohabientes, haciéndose evidente que varios padecimientos graves se habían desarrollado durante un largo proceso observándose esto en el momento de recibir la atención y que, hubiera sido más fácil tratarlos en caso de haberse presentado el paciente tiempo atrás al servicio.

Desde entonces se aceptó que la medicina no necesariamente debería solucionar problemas de salud graves y complicados, sino que una atención más temprana resultaba ser más adecuada, debido a que los padecimientos son en sus etapas iniciales más susceptibles de solución con una atención médica sencilla.

La aceptación e incorporación de estas ideas significó también un gran adelanto para la medicina preventiva institucional que, más adelante, constituirían una estrategia para la organización y prestación de los servicios, enfocados al intento de reducir los requerimientos de atención tecnificada y facilitar la detección y el tratamiento temprano de los padecimientos. Como resultado inmediato se promovió el desarrollo de la medicina familiar que, desde esos momentos, determinó una organización característica del Instituto.

Lo anterior trajo consigo la imposición de un modelo de atención con altos costos para el Instituto, sin conseguir la satisfacción de las necesidades ni de las expectativas de los derechohabientes, creando un ambiente de competencia entre el personal médico

que laboraba en los servicios de consulta general, y los especialistas que otorgaban atención hospitalaria.

También la población que usaba el servicio identificaba las evidentes limitaciones del sistema de atención médica basado en criterios de elevada especialización, la atomización en el enfoque de la atención de los pacientes y mayor interés por los padecimientos menos frecuentes. Lo que condujo a los derechohabientes a aceptar este nuevo enfoque de atención de medicina familiar ante la implicación de mejor accesibilidad y responsabilidad específica en la atención por parte del cuerpo médico.

Institucionalmente estos nuevos procedimientos permitieron la coordinación entre la consulta otorgada intra y extramuros e impedían la duplicación de los servicios con la consecuente erogación de fármacos que se venía observando anteriormente. Los altos costos debido a otros tipos de irregularidades también pudieron ser eliminados radicalmente y con este cambio se obtuvo una franca elevación en la calidad de los servicios.

Dentro de la medicina familiar se formula un nuevo modelo cuyo objetivo es establecer una relación de apoyo y adecuación directa entre los derechohabientes, sus médicos y el Instituto, así como evitar complicaciones tardías, principalmente en los padecimientos crónicos.

Así, a partir de 1954, el concepto de medicina familiar surge como resultado de la confluencia de todos los elementos mencionados, pero no obstante la aceptación de un gran número de usuarios y de médicos, al final se encontró con la oposición de algunos sectores (Fraga, Bravo y Velasco, op. cit.)

Con objeto de promover la aceptación mayoritaria del sistema, se trató de enaltecer la función del médico familiar, evaluando favorablemente sus actividades e impartiendo capacitación periódica, sin embargo, el avance tecnológico hospitalario siguió siendo atractivo para la gran mayoría.

A lo largo de los años de servicio institucional, el conocimiento de la patología y de las condiciones de vida de los usuarios fue estableciéndose con mayor precisión, lográndose integrar a los derechohabientes en grupos sanos y detectándose tempranamente algunos padecimientos. Todo ello, necesariamente conllevó un mayor nivel de percepción de los problemas de la población, que permitió sistematizar futuros programas de actividades.

En el periodo comprendido entre 1959 y 1964, como consecuencia de la prioridad que se confirió a la medicina familiar, se aceleró la construcción de unidades médicas con predominio de los edificios destinados a otorgar consulta externa, triplicándose los recursos humanos y la ampliación de la cobertura se vio reforzada por la incorporación de estudiantes becarios que brindaron sus servicios en apoyo al Instituto.

Como estrategia para desarrollar actividades más eficientes, se establecieron normas para la prestación de los servicios en las que se reglamentaron los procedimientos rutinarios de la atención y se pretendió uniformar los criterios de tiempo en cada consulta, la conducta terapéutica y los medicamentos utilizados.

El control de la documentación de una población derechohabiente tan numerosa resultaba difícil, pero se consideraba imprescindible para conseguir la calidad adecuada en las actividades del médico familiar, al efecto se reglamentó la elaboración del expediente clínico, y como esto implicaba una menor atención al derechohabiente ya que, el médico invertiría tiempo en ordenar y trabajar la información administrativa, se asignó esta responsabilidad al personal de apoyo.

Durante 1959, se estableció el cuadro básico de medicamentos como una estrategia de carácter técnico administrativo para asegurar la calidad adecuada de los fármacos, creándose también comisiones especiales como las de eficiencia y de evaluación, que además de establecer controles internos, mejoraron la organización directa de las prestaciones, una de estas mejoras fue implantar servicios de urgencias en las clínicas para brindar atención con mayor oportunidad.

La importancia que se dio a la salud de la familia y el establecimiento de la relación continua con el médico, estimuló el interés y brindó la oportunidad para la promoción de la medicina preventiva. Para definir los criterios de prevención, se señalaron los diferentes niveles en que podían intervenir los procedimientos médicos de acuerdo con el avance de las enfermedades, agrupándose como preventivos, curativos y rehabilitatorios, tomando como criterio: evitar la enfermedad, las complicaciones y la manera como permitieran restaurar la salud lo más rápido posible o trataran de solucionar las secuelas provocadas por los padecimientos, dando prioridad a la restauración rápida de la salud mediante procedimientos curativos, ya fuesen ambulatorios, hospitalarios, simplificados o tecnificados, pero fue hasta la década de los sesenta cuando realmente se trató de llevar a la práctica las actividades de prevención y de rehabilitación.

Como respuesta a esta realidad se planteó la conveniencia de promover servicios preventivos puesto que la medicina curativa tenía no solamente una posición desventajosa determinada por las mayores necesidades de recursos para corregir la gravedad de los padecimientos, sino que, las complicaciones nunca tendrían fin, ya que el objetivo primordial es evitar que las enfermedades requieran de tratamientos costosos y complicados, a la vez, se debía promover la conservación de la salud, tales fueron, por ejemplo, los programas de vacunación, las pláticas de educación para la salud y los programas de higiene materno-infantil, así como, la vigilancia del niño sano.

Los servicios de rehabilitación se habían incrementado desde algunos años antes de incluirse la dotación de prótesis entre los beneficios directos de las prestaciones médicas, los beneficios se dirigían principalmente a los asegurados con selectividad, pero éste grupo constituye realmente parte minoritario dentro del Instituto.



- **Segundo nivel: Hospitales Generales de Zona**

El segundo nivel de atención es mucho más especializado y puede otorgar servicios hospitalarios a los pacientes que así lo requieran. Su función es la de complementar la atención del primer nivel utilizando una tecnología más compleja, puede, asimismo, realizar procedimientos quirúrgicos ya que cuenta con los servicios de Medicina Interna, Cirugía, Ginecología y Pediatría. La existencia de subespecialidades está determinada por la demanda regional de atención, aquí se ubican a los **Hospitales Generales de Zona**.

De un Hospital General de Zona, se espera que, al mismo tiempo, proporcione:

- Instalaciones médicas con todos los adelantos tecnológicos, requeridas tanto por los facultativos como por la mayor parte de los derechohabientes, novedosas y funcionales.
- Atención médica preventiva con calidad y oportunidad.
- Formación y capacitación de recursos humanos especializados.
- **Tercer nivel: Centros Hospitalarios de alta especialización.**

Los servicios del tercer nivel han sido establecidos con la más alta tecnología del Instituto para atender las patologías más complicadas y para ello tiene asignada la mayor área de influencia. En 1954, se inaugura el Centro Hospitalario la Raza surgiendo la posibilidad de capacitación de los recursos médicos en un medio hospitalario propio de la Institución, ya que con anterioridad se había planteado la conveniencia de que el Instituto subsanara la carencia de recursos humanos en médicos y enfermeras mediante este procedimiento y como un mecanismo para

asegurar la captación necesaria de personal; También se promovía que este personal durante su entrenamiento conociera la operación de la seguridad social; así como, el manejo de los procedimientos de control interno del sistema y las prestaciones médicas que otorgaba el Instituto (Fraga y Bravo y Velasco, op. cit.).

La intención de mantener un alto nivel en la preparación de los recursos se veía satisfecha al relacionar la capacitación y preparación académica con la atención médica de elevada calidad en los centros hospitalarios. La incorporación de estudiantes en el IMSS y, paralelamente, las discusiones en relación con los procedimientos médicos y con la promoción académica del personal de nivel científico hospitalario en general, redituaba en mayor prestigio para éste. Desde este momento, la capacitación médica en el Instituto va a proporcionar beneficios no nada más a sus derechohabientes sino a toda la nación.

Simultáneamente se había incrementado el interés por la tecnificación y la especialización médica, su estrecha relación los hacía interdependientes, la nueva tecnología ocasionó un incremento intensivo de conocimientos que obligó a la acentuación de su agrupamiento en especialidades y, más aún, a la creación de subespecialidades que permitieran el dominio integral de los conocimientos, del instrumental y del equipo utilizado. Las expectativas de la población usuaria también sufrieron modificaciones durante los primeros años. Tanto la incorporación de nuevos grupos como el otorgamiento de consultas médicas característico de aquel momento, pronto fueron evaluados por los derechohabientes. No puede olvidarse el hecho de que las expectativas varían dependiendo del grupo de población del que se trate.

La política señalada para elevar los niveles de eficiencia y calidad de los trabajadores se basa en conjuntar los esfuerzos combinados con una capacitación adecuada que permitirá su realización en los recursos financieros.

El Instituto Mexicano del Seguro Social ha implantado a través del tiempo diversos programas ininterrumpidos de capacitación, de selección adecuada del personal, de

estímulos, de motivación, de conscientización de sus responsabilidades, con el objetivo de coadyuvar al gran reto para el cual fue creado.

## **ESTRUCTURA ACTUAL**

En la actualidad, el Instituto Mexicano del Seguro Social es un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonios propios, que sustenta su existencia en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Federal del Trabajo, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en la Ley del Seguro Social.

Dentro del organigrama general, el Instituto depende en forma directa de tres órganos: la Asamblea General, la Comisión de Vigilancia y el Consejo Técnico. El acelerado crecimiento observado en el Instituto en los últimos años implicó la transformación de su estructura administrativa para adecuarla a sus necesidades presentes y a los requerimientos que reclama su desarrollo futuro. En materia de organización y funcionamiento institucional se consolidó una estructura que permite definir con claridad los cuatro niveles de autoridad con que opera el Instituto, el nivel central o normativo, el nivel regional, el nivel representativo o delegacional y el nivel operativo (I.M.S.S, 1997). Ver Anexo 1.

El Nivel Central o Normativo se organiza en 8 direcciones y 30 coordinaciones. Del nivel regional dependen 7 direcciones regionales. Del nivel Delegacional, 39 delegaciones y el nivel operativo constituido por toda la red de unidades de servicio, destacándose por su número e importancia las 1,505 unidades medicas en sus tres niveles (1,310 unidades de primer nivel, 161 unidades de segundo nivel y 34 de tercer nivel) para atender las demandas de los servicios médicos.. La magnitud de cada una dependerá del tipo de delegación, que se clasifican en 4 tipos de acuerdo al número de recursos humanos contratados.

La extensión del régimen a la casi totalidad de municipios del país, la inclusión en el régimen obligatorio de nuevos grupos de trabajadores y la ampliación de los periodos de inscripción en el seguro voluntario, demuestran la consolidación cada vez mayor de la institución

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

En el marco de la Septuagésima Sexta Asamblea General del Seguro Social, el presidente de la República Mexicana, Dr. Ernesto Zedillo, dio instrucciones para realizar un "Diagnóstico objetivo, sereno, profundo y realista", invitando a todos los sectores a participar en el análisis de este diagnóstico con espíritu constructivo, a fin de contar con todos los elementos para dar un nuevo impulso al Instituto y elevar siempre la calidad de los servicios. La respuesta a esta indicación se dio a conocer en el documento "Diagnóstico Situacional 1995" (IMSS, 1995).

El diagnóstico elaborado en 1995, precisó las principales fortalezas y debilidades de los procesos de la atención médica en los tres niveles de operación, lo que permitió identificar las áreas de oportunidad más relevantes para intervenir en ellas con estrategias que permitieran aprovechar y fortalecer los aspectos favorables de la situación, mejorando la operación y los resultados de la atención médica y contribuyendo al cumplimiento de la misión y finalidades de la institución .

A continuación se presentan los aspectos más relevantes:

- **Panorama General**

El Instituto Mexicano del Seguro Social surgió como una vía idónea para alcanzar algunos de los ideales fundamentales de la Revolución y como respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora. Actualmente, la ley señala que la seguridad social tiene como finalidades el garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia

médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, a efecto de cumplir con tal propósito el Instituto cuenta con cinco ramos de aseguramiento: Invalidez y Vida; Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez; Riesgos de trabajo; Enfermedades y Maternidad; así como Guarderías y prestaciones sociales. En 1992, se añade el sistema de ahorro para el retiro (SAR), ahora AFORES.

Las contribuciones tripartitas se reparten de la siguiente manera: 70% provienen del patrón, el 25 % del trabajador y el 5% del Estado.

El IMSS, a través de su régimen obligatorio, le da cobertura a 37 millones de mexicanos; cuenta con una infraestructura superior a 1,700 unidades médicas; cubre más de 14,300 pensiones mensualmente; a sus instalaciones médicas asisten diariamente más de 700, 000 personas; en ellas nacen uno de cada tres mexicanos; sus guarderías reciben acerca de 61,000 niños; para hacer esto posible, en el Instituto laboran más de 340,000 trabajadores.

No obstante los logros alcanzados, las circunstancias por las que atraviesa nuestro país no son las mismas que hace 5 décadas, México está viviendo una transición demográfica (la esperanza de vida aumenta, la tasa de natalidad disminuye y la edad promedio de la población aumenta), así como una transición epidemiológica (las enfermedades infecciosas disminuyen y aumentan las crónico-degenerativas) y nuestra industria se enfrenta a condiciones de competitividad inéditas. Lo anterior incide sobre la demanda de servicios y afecta fundamentalmente el financiamiento de la seguridad social.

El panorama general del instituto presenta los siguientes rasgos:

- **Entorno internacional**

En el marco de la globalización de la economía, en los últimos años nuestro país empezó a realizar un proceso de apertura hacia el exterior que incide directamente sobre el aparato productivo nacional y, por ende, en la seguridad social mexicana. Las empresas nacionales enfrentan mayor competencia externa, por lo que incrementar las contribuciones a la seguridad social, implicaría automáticamente la disminución de competitividad de dichas empresas y podría atentar contra el empleo.

La seguridad social está sujeta a revisión en todo el mundo, los cambios en las condiciones sociodemográficas, así como en las economías han obligado a la mayor parte de los países a modificar sus sistemas de seguridad social, adoptando una diversidad de caminos según su propia ideología y circunstancia.

- **Transición demográfica**

La seguridad social contribuye a los cambios demográficos y, al mismo tiempo, estos cambios influyen directamente sobre el financiamiento y demanda de servicios y prestaciones. Entre los cambios demográficos relevantes se encuentra el hecho de que en los últimos años ha crecido considerablemente la población total en México, pasando de ser cerca de 50 millones de habitantes en 1970 a 90 millones en la actualidad. El Instituto ha contribuido también, de manera considerable, al incremento en la esperanza de vida al nacer y en la tasa anual de crecimiento de los pensionados (aquellos que alcanzan los 65 años de edad).

- **Población cubierta**

La población cubierta por el IMSS ha avanzado de manera considerable, tan sólo en los últimos cinco años creció en más del 17%. El Instituto ha cumplido con el objetivo para el que fue creado que es proteger a la población, no obstante, al estar su financiamiento vinculado a la nómina y dado el crecimiento de los empleados independientes y de la economía informal, no se logra el principio de universalidad de la seguridad social.

Se puede considerar que la cobertura es aún limitada ya que sólo alcanza a los trabajadores asalariados formales y sus familias, existen algunas excepciones que se presentan a través de los esquemas modificados donde cotizan productores de caña de azúcar, pequeños propietarios, asalariados de campo. sociedades de crédito ejidal, tabacaleros, etcétera.

En la actualidad, de acuerdo a estudios realizados, el sistema de seguridad social no llega a la gran mayoría de los campesinos, ni de los trabajadores urbanos por cuenta propia, e incluso es evadido por un elevado porcentaje de microempresas y empresas pequeñas y, en cierta medida, por algunas grandes empresas (IMSS, 1996).

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN EL ÁREA MÉDICA**

El diagnóstico en el área médica reportó lo siguiente:

- **Primer nivel: Medicina familiar**

Este nivel de atención es el que presenta una problemática más delicada, en virtud de que es donde se atiende la gran mayoría de los padecimientos de la población. Utiliza

el 26% de los recursos dedicados a la atención médica y es también la puerta de entrada del paciente al resto del sistema.

Su responsabilidad es la de cuidar a los derechohabientes que están adscritos a una unidad específica de primer nivel donde se le asigna un horario de atención y un médico familiar, este médico debe resolverles enfermedades de menor grado de dificultad técnico-médica, que requieren de diagnóstico y tratamiento poco complejos, además de brindar orientación sobre higiene, alimentación y forma de vida. En caso de presentar un padecimiento más complejo, el paciente es trasladado o referido a un hospital de segundo nivel.

Las unidades de medicina familiar con más de 5 consultorios, cuentan con los auxiliares de diagnóstico tales como rayos X y laboratorios necesarios para realizar estudios poco complejos y de gran demanda. De igual manera, cada unidad cuenta con los archivos de afiliación, vigencia y expedientes médicos de la población adscrita y tiene una farmacia que ofrece los cuadros básicos institucionales.

Adicionalmente, las unidades de primer nivel ofrecen apoyo a la salud de la población no derechohabiente (población abierta) por medio de campañas de fomento a la salud, vacunación y otras coordinadas por la Secretaría de Salud. Este tipo de unidades también cuenta con módulos de prestaciones en dinero, funcionando como cajas, donde se pagan pensiones y subsidios por incapacidades

Una de las razones fundamentales de la insatisfacción de los usuarios con el modelo de atención actual, es la imposibilidad de establecer una relación médico-paciente confiable y efectiva, esto es el resultado principalmente de la estructura de incentivos para los médicos de familia, misma que les impide fortalecer esta relación. No hay hasta ahora un sistema capaz de premiar efectivamente, la calidad en el desempeño del médico, tampoco puede un derechohabiente cambiar de médico por otro cuya atención le satisfaga. Esto repercute en el bajo nivel de capacitación y actualización académica, en un elevado ausentismo y desinterés hacia el usuario.



Lo anterior incide en una baja capacidad para resolver eficazmente dentro del primer nivel de atención un número significativo de los padecimientos de la población, generando sobrecargas en el resto del sistema.

La automatización es todavía incipiente en el primer nivel de atención y el personal médico dedica una parte importante de su tiempo a labores no sustantivas, como son: la mecanografía, manejo de documentación y otras, restando tiempo de atención directa del paciente. Cuando el paciente es derivado a otro nivel, el médico familiar pierde el contacto con dicho derechohabiente, lo que agudiza la despersonalización de la relación médico-paciente.

- **Segundo nivel: Hospitales Generales de Zona**

El segundo nivel de atención está compuesto por hospitales generales de región, zona o subzona que cubre la totalidad del territorio, donde se atienden derechohabientes que le derivan de un determinado número de unidades del primer nivel de su zona correspondiente. En ellos se ofrece atención a los padecimientos de alta demanda y mediana complejidad, que requieren del apoyo de especialidades médicas, de hospitalización, para cirugía, así como tratamiento y diagnóstico especializados.

El médico especialista de Cirugía General, Pediatría, Gineco-Obstetricia y Medicina Interna es el eje central de la atención. El trato de los pacientes, principalmente recae en el personal de enfermería. Médicos y enfermeras se apoyan con auxiliares de diagnóstico y tratamiento más desarrollados, garantizando la atención de urgencias las 24 horas de los siete días de la semana. En este nivel laboran 130,000 personas.

Entre los principales problemas detectados, destaca la sobrecarga en las labores del personal en algunas áreas de algunas unidades, especialmente de enfermería, lo que impide la dedicación de más tiempo a sus labores sustantivas, incidiendo en su propia satisfacción. Esto es ocasionado entre otros factores por el ausentismo del personal.

- **Tercer nivel: Centros Hospitalarios de Alta Especialización**

Conformado por los 42 hospitales de alta especialidad, este nivel atiende a los pacientes con padecimientos de poca frecuencia y que por su elevada complejidad requiere de recursos médicos y técnicos muy especializados por su diagnóstico y tratamiento.

Entre sus actividades se encuentra el desarrollo de tecnología médica de punta y el establecimiento de las directrices de atención para el resto del sistema. Así como en el segundo nivel, en éste se contribuye significativamente al desarrollo de los mejores especialistas en favor de los pacientes del IMSS y del resto del sistema de salud nacional.

El tercer nivel incluye el tratamiento de padecimientos correspondientes a las cuatro especialidades troncales y el resto de las subespecialidades. Como en el segundo nivel de atención, el personal de enfermería desarrolla la mayor parte de las actividades relacionadas con la atención al paciente.

Al igual que en el segundo nivel de atención, los problemas que generan insatisfacción están directamente vinculados a la estructura administrativa del sistema. La casi nula capacidad de gestión de los cuerpos de gobierno de las unidades inhibe su propia experiencia administrativa y de mejoramiento de las condiciones de servicio.

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Desde su creación, el Instituto ha tenido especial interés por capacitar a su personal y ha realizado permanentes esfuerzos en este renglón. Lo anterior ha permitido que el IMSS cuente con personal especializado en las diferentes disciplinas de la seguridad social.

El establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación motivó el registro de los programas del Instituto ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, con lo cual se cumple la obligación legal en la materia.

Actualmente el Instituto cuenta con 25 Centros Estatales de Capacitación y Productividad como una extensión del Centro Nacional de Capacitación y Productividad. Existen 4,980 trabajadores del Instituto que, en adición a su labor normal, realizan actividades de instructor técnico administrativo. En el período 1989-1994 en promedio anual se impartieron 19,080 cursos a 267,180 participantes en las áreas técnico administrativas.

La capacitación para el personal de salud se inició en 1947 con la Escuela de Enfermería, hoy Escuela Siglo XXI. A la fecha se han formado 35,365 especialistas en todas las ramas de la Medicina. Actualmente se cuenta con 42 cursos de especialización reconocidos por 15 instituciones de educación superior.

En promedio anual, la capacitación médica refleja lo siguiente: 228 cursos de capacitación, 1,141 participantes, 5 reuniones nacionales académicas y 11,408 participantes en las reuniones nacionales.

Para el año de 1995 se han programado 3,085 cursos monográficos para 55,759 trabajadores, así como 114 diplomados para 1,688 participantes. En cuanto al adiestramiento en servicio se programaron 2,116 cursos para 3,458 trabajadores (IMSS, 1996).

En suma, desde que fue creado el Instituto ha sufrido grandes transformaciones debido a que para construir el sistema de seguridad social que requieren los mexicanos y el país es indispensable corregir deficiencias, superar limitaciones y sentar bases sólidas, para que la seguridad social sea la vía por la cual se avance hacia el logro de los derechos sociales.

El diagnóstico reflejó la necesidad de un cambio interno en sus estructuras, para hacerlas más funcionales, adaptando nuevos esquemas para el desarrollo de su personal y utilizando la capacitación continua como una herramienta primordial para el logro de sus objetivos, pretendiendo mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad en el otorgamiento de servicios de salud, así como garantizando las prestaciones sociales adecuadas y pensiones justas y, con esto, satisfacer las necesidades y expectativas de sus derechohabientes.

De igual manera, se enfatizó que se requiere actuar responsablemente, ya que postergar su transformación implicaría abandonar los esfuerzos por ofrecer más seguridad y bienestar, y lo que sería muy grave es aceptar como una fatalidad la presencia de su colapso financiero con las consecuencias que se derivarían en cuanto al incumplimiento en las prestaciones, lo cual afectaría a millones de familias y desequilibrios sociales.

A partir de este diagnóstico se da inicio a diferentes propuestas presentadas en múltiples foros realizados en organizaciones de todo el país con expertos en la materia y con los propios usuarios y prestadores del servicio. Así mismo, se constituyó la Comisión Tripartita para el fortalecimiento y modernización de la seguridad social integrada por representantes de los sectores obrero y patronal, así como del gobierno.

También resultó evidente la necesidad de una nueva legislación que garantice la permanencia del Instituto Mexicano del Seguro Social como pilar de la seguridad y paz social, lo que implica la mejora de la productividad, de la calidad de servicio y la modernización permanente.

Los lineamientos Estratégicos 1996-2000 han definido caminos a corto y mediano plazo que enmarcan el rumbo de la modernización institucional y orientan el quehacer directivo y los procesos operativos hacia una respuesta satisfactoria en los nuevos escenarios (IMSS, 1997). Estas grandes metas requieren de un esfuerzo en conjunto del personal que labora en esta Institución.

En este contexto, se reconoció que la capacitación juega un papel importantísimo ya que, mediante ella, se debe elevar el nivel general de habilidades y motivación del personal, proporcionando los grandes cambios que se requieren para lograr su objetivo. La capacitación debe ser el detonador del cambio, del desarrollo de personal y de la motivación al cambio.

Por lo que, en la actualidad se observa que es necesario un cambio estructural respecto a los sistemas tradicionales, elaborando una estrategia de cambio que permita orientar al personal más calificado para que desempeñe responsabilidades de asesoría y la consultoría organizacional para atender y resolver problemas de efectividad y calidad de servicio, haciendo que los cursos sean más enriquecedores en sus contenidos y estructuras, y adaptándose a las necesidades actuales de operación e impartirse bajo modalidades que convengan al servicio a fin de que todos los trabajadores desarrollen sus competencias .

En todas las décadas de funcionamiento del IMSS, muchos han sido los servicios otorgados, así como los usuarios beneficiados, sin embargo, la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios ha sido altamente cuestionada, por lo que una de sus prioridades en este momento es lograr una mayor eficiencia en las acciones.

Actualmente, existe deficiente información y formación desde los directivos hasta los operativos, obsolescencia tecnológica, bajo porcentaje de capacitación terminal, espacios prolongados entre la capacitación inicial y final, resistencia a la capacitación ya que ésta es considerada como un gasto infructuoso y pérdida de tiempo.

En esta prioridad, los ejecutivos y trabajadores del IMSS juegan un papel trascendente para una de las finalidades del Instituto, es decir, su desarrollo personal y profesional así como su experiencia ayudarán a responder ante las demandas tanto presentes como futuras, así como a la aplicación de la nueva tecnología buscando no sólo servir mejor a los derechohabientes sino identificando nuevos mercados y mejorando así los servicios actuales. Aunque es un proceso lento y que requiere de mucho compromiso y

dedicación, lo importante es que ya existen acciones que se están aplicando lo cual, es un punto clave para el logro de un cambio hacia la mejora de esta institución.

---

# CAPÍTULO 4

---

UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION PARA  
EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA  
DELEGACION 4 SURESTE  
DEL I.M.S.S.

## UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DIRECTIVO DE LA DELEGACIÓN No. 4 SURESTE DEL I.M.S.S.

### LA CAPACITACIÓN EN EL IMSS

Las organizaciones como el IMSS emplean una gran cantidad de trabajadores con características muy diversas; en escolaridad, en interés, en cultura y en nivel socioeconómico. Algunas personas son contratadas para tareas sencillas, con una formación apenas elemental, mientras que otros requieren de un título profesional o de estudios de posgrado o especialización. Todos, sin embargo, se integran a la gran comunidad institucional para cumplir con su parte en la prestación de servicios que otorga el IMSS a la sociedad mexicana.

Los trabajadores del Instituto conforman un equipo multidisciplinario entre los que se encuentran médicos, abogados, psicólogos, ingenieros, profesores, enfermeras y técnicos. La edad promedio del sexo femenino es de 36 años, mientras que la edad promedio del sexo masculino es de 37 años, con una antigüedad laboral aproximada de 12 años.

Las acciones de capacitación se inician con el ingreso del trabajador a la empresa y concluyen cuando se da por terminada su relación laboral. Los aspectos en materia del proceso de capacitación institucional se encuentran establecidos en el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del Contrato Colectivo de Trabajo del propio Instituto.

El proceso de capacitación cuenta con las siguientes fases:

1. *Selección.*- El proceso selectivo tiene como finalidad elegir, entre los aspirantes, la persona que cubra los requisitos de acuerdo al Catálogo de Puestos y al Contrato Colectivo de Trabajo (personal de nuevo ingreso). En el Instituto, la



capacitación selectiva tiene el propósito de promover la adquisición de conocimientos y habilidades relativas a los puestos que se van a desempeñar.

2. *Integración.*- Una vez contratado el personal, necesita de capacitación para que le ayude a conocer la institución, a entender su cultura, su misión y las condiciones en las cuales va a trabajar, cuanto más efectiva sea la capacitación, el nuevo trabajador se integrará y formará parte del Instituto y del equipo de trabajo.
3. *Capacitación en el puesto.*- Se da al trabajador con la finalidad de subsanar deficiencias en la falta de información básica, debido a los cambios en los procedimientos y la modernización tecnológica, se imparte durante la estancia del trabajador en la empresa.
4. *Movimientos de personal.*- La capacitación apoya a la movilidad del personal. Este puede ser a otra rama diferente en cuanto a especialidades de las actividades pero semejantes al nivel o bien para un ascenso.
5. *Desarrollo Gerencial.*- Esta forma de capacitación contribuye al desarrollo del personal que ejerce funciones de autoridad. La mayoría de las ocasiones se elige para el puesto a quienes tienen características de líder, técnicamente capaz, pero sin conocimientos administrativos requeridos para la dirección. La capacitación lo habilitará para comprender a las personas, para responder a sus necesidades, y para desempeñarse como dirigente eficaz y eficiente.
6. *Capacitación para el retiro.*- El ciclo educativo que inició con su ingreso, se cierra cuando el trabajador se le capacita para el cambio de vida que se acerca, orientándolo y ayudándolo a analizar sus capacidades reales, intereses, etcétera, con la finalidad de que encuentre nuevas metas y se prepare para el retiro de la empresa (IMSS, 1994).

## **MISIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL IMSS**

Normar, promover y evaluar el desarrollo de los trabajadores, a través de procesos de capacitación, involucrándolos como factores del cambio institucional, para satisfacer las expectativas de los usuarios con servicios de calidad y de alto sentido humano.

## **FUNCIONES DEL ÁREA DELEGACIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Conforme al Sistema IMSS-Capacitación (SIC), la responsabilidad de efectuar la capacitación de los trabajadores es de los jefes inmediatos, no obstante, el personal de desarrollo debe reconocer su papel en la mejoría y evolución continua de los trabajadores. Logrando que, a través de la aplicación del SIC, el personal de la Delegación sea cada vez mejor, por ello debe promover intensamente la capacitación, administrar y asesorar su proceso dentro del ámbito a su cargo.

Con respecto a la administración del programa delegacional de capacitación y desarrollo, las funciones del personal de Desarrollo de Recursos Humanos son las siguientes:

- ⇒ Evaluación de las necesidades de consultoría, asesoría o apoyo de las áreas operativas, así como de las necesidades de capacitación de personal.
- ⇒ Coordinación del Programa Delegacional de Capacitación y Desarrollo.
- ⇒ Asesoría profesional en el diseño y operación de los Planes y Programas de Capacitación.
- ⇒ Promoción de la capacitación como recurso para la mejora continua de los servicios de los trabajadores.

- ⇒ Supervisión y control de la operación del Programa Delegacional de Capacitación.
- ⇒ Acciones de apoyo que permitan el cumplimiento de todas las anteriores como, por ejemplo, el desarrollo de instructores.

### **PROBLEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN DE LA DELEGACIÓN NO. 4 SURESTE**

La Delegación No. 4 es una de las Delegaciones que se ubica en el Sureste del Distrito Federal. Brinda atención de salud a casi un millón de derechohabientes, para lo cual cuenta con un promedio de 15,246 trabajadores de confianza, de base y temporales. Los trabajadores se encuentran asignados en los siguientes centros de trabajo; Un Hospital Psiquiátrico con medicina familiar, cinco Hospitales Generales de Zona y una Unidad de Medicina Física y Rehabilitación, asimismo, cuenta con las siguientes unidades para proporcionar asistencia social y prestaciones en especie: ocho guarderías infantiles, una guardería participativa, dos subdelegaciones administrativas, dos plantas de lavado, tres tiendas, un centro de seguridad social, un deportivo y un centro cultural.

En el conjunto de unidades, se cuenta con 221 consultorios de medicina familiar, 165 de especialidades, 26 quirófanos, 1,077 camas, 33 salas de rayos X. El personal de salud lo conforman 8,286 trabajadores incluidos Jefes de Servicio, Médicos, Enfermeras, Terapeutas, Psicólogos, Trabajadores Sociales, Dietistas, Laboratoristas Químicos y Técnicos Radiólogos. El personal administrativo y técnico está conformado por 6,960 trabajadores incluido el personal directivo, administrativo, de conservación, de servicios básicos y el personal de guarderías.

La Oficina de Capacitación y desarrollo tiene a su cargo tres secciones: Desarrollo Directivo, Planeación y Evaluación y, por último, Programas Especiales y Apoyo Técnico.

Desde 1994, la Sección de Desarrollo Directivo está bajo mi responsabilidad. Su objetivo es que en ella se diseñe y gestionen todas las acciones de capacitación necesarias para el desarrollo de las funciones de los directivos y mandos medios del área médica y administrativa de esta Delegación. Mis funciones básicas son orientar y asesorar la elaboración de programas de trabajo para las diferentes áreas que conforman la Delegación; coordinar y supervisar las actividades del personal bajo mi cargo, que son los coordinadores de capacitación, quienes a su vez, coordinan, programan y realizan el seguimiento de las acciones de capacitación y, algunas veces imparten cursos.

Como psicóloga considero que existe un gran campo de trabajo en esta área, ya que permite aplicar desde el diagnóstico organizacional de las áreas administrativas para conocer los puntos de oportunidad y brindar la capacitación adecuada, la estructuración de contenidos temáticos humanísticos y técnicos, así como su actualización, mediante la aplicación de los instrumentos que nos permiten conocer y mejorar su clima laboral.

Asimismo, al investigar y proporcionar las herramientas técnicas que facilitan las funciones directivas se desarrollan en los individuos habilidades, destrezas y conocimientos para su carrera institucional y personal, manejando adecuadamente los conflictos laborales, propiciando la toma de decisiones oportuna, y aportando con esto y muchos más elementos a los trabajadores de la institución los medios necesarios para proporcionar un servicio con calidad y calidez.

Aunque son varios los problemas a los que se enfrenta la capacitación en la Delegación 4 Sureste, en el presente trabajo sólo nos abocaremos a lo que corresponde al personal directivo.

El Programa de Desarrollo Directivo comprende la capacitación de las categorías de Jefe de Servicios, Jefe de Departamento, Jefe de Oficina, Jefe de Sección y, en

unidades operativas, involucra a los Directores, Subdirectores y, en general, a todos aquellos puestos que cuenten con personal a su cargo.

El universo de personal directivo es de aproximadamente 800 trabajadores. La mayoría cuenta con estudios de preparatoria y muy pocos con estudios superiores, ya que el cargo que ocupan es debido a su carrera institucional más que a su nivel de estudios, lo cual ha sido útil al propio Instituto pero, al mismo tiempo, se ha convertido en un elemento de resistencia al cambio.

Usualmente, los puestos de alta dirección en el Instituto Mexicano del Seguro Social son ocupados por los colaboradores del propio Instituto, este procedimiento contribuye a mantener un cuerpo de ejecutivos con profundo conocimiento de los programas y procedimientos de la institución y a lograr mayor identidad, compromiso y lealtad. Sin embargo, para desempeñar esta tarea se requiere formación, actualización continua y sistemática para que los directivos estén atentos para responder y adaptarse a las demandas y condiciones del medio social político y económico, ante el cual es responsable y en el cual desempeña la prestación de servicios.

En estos niveles la capacidad de gestión propiamente dicha, se adquiere en gran parte por medio de la experiencia, haciendo necesario complementarla con formación, actualización y desarrollo de habilidades conceptuales y gerenciales que se requieren para la propia transformación estratégica de la institución y de la administración pública. Esto ocasiona tener nuevas oportunidades y retos los cuales nos obligan a prever cambios estructurales y tecnológicos en el propio desarrollo del país y particularmente en las funciones encomendadas al IMSS.

El programa de capacitación actual para el personal directivo está integrado por un total de 13 cursos con una duración de 15 horas cada uno: Administración Básica, Administración Orientada a Resultados, Administración de Personal, Prácticas en Comunicación, Administración del Tiempo, Conocimiento del ser Humano, Estrategias de Motivación, Toma de Decisiones, Efectividad Directiva, Manejo del Conflicto,

Liderazgo, Formación de Equipos de Trabajo y Mejoramiento del Clima Organizacional. Además, también se contemplan dos cursos que son opcionales: Manejo del Estrés y Creatividad. Sin embargo, este programa no ha sido efectivo, ya que no ha logrado proporcionar los elementos que hagan posible la capacitación, actualización e interés en los directivos.

- **Principales problemas detectados**

Al medir la efectividad de este programa, mediante el análisis de avance de capacitación, solicitud de los directivos para ser capacitados, problemática de las áreas así como el porcentaje de la capacitación terminal de directivos, encontré que los principales problemas fueron los que se describen a continuación.

- ♣ *Información obsoleta.* Este programa data desde 1975, y es hasta 1983 cuando sufre modificaciones quedando como actualmente se imparte, por lo que la información que se maneja es completamente obsoleta. Esto ha creado en el directivo cierta apatía por participar en actividades de capacitación, porque la información que se les proporciona, no es adecuada ni adaptable a su realidad.
- ♣ *Baja cobertura.* El compromiso institucional es de capacitar al 100% del personal directivo en un lapso no mayor de cinco años y, sin embargo, al realizar un diagnóstico se observa que en esta delegación sólo el 20% de este personal ya cubrió con esta capacitación, por lo que aún no es posible entregar a un número significativo del universo de trabajadores su constancia única que comprueba que el directivo o mando medio de esta institución ha concluido su capacitación.
- ♣ *Ausentismo o poca asistencia.* Debido al grado de responsabilidad que tiene un directivo, no le es posible abandonar su área de trabajo por mucho tiempo y como los cursos se realizaban en dos días completos o toda la semana con un mínimo

de tres horas dentro de la misma unidad, se observaba poca asistencia o ausentismo continuo, ya que recibían casos urgentes que atender.

- ♣ *Insuficiente plantilla de instructores capacitados* en la delegación y falta de manejo en algunos contenidos temáticos.
- ♣ *Aumento de cargas de trabajo institucionales.* El incremento de asegurados permanentes han aumentado las cargas de trabajo institucionales, esto ha conllevado a un menor número de trabajadores capacitados por la carencia de tiempo disponible para participar en las acciones y cursos de capacitación.
- ♣ *Participación en los cursos en forma esporádica y sin continuidad.* El funcionario no termina su capacitación directiva por cambios de puesto, jubilación, falta de interés y tiempo, porque sólo asiste a la capacitación cuando quiere o puede o cuando cree que el curso puede estar interesante.
- ♣ *Instalaciones inadecuadas* para llevar a cabo la capacitación.
- ♣ *Modificaciones irrelevantes.* Aunque se compactaron los cursos en 4 módulos con duración de 3 a 5 días, como la información que recibían no era suficiente ni relevante, no se mejoró ni la cobertura ni la calidad.
- ♣ *Movilidad circunstancial.* El ascenso de los mandos medios no siempre es planeado, sino más bien circunstancial.
- ♣ *Por falta de incentivos y perspectivas de desarrollo* desertan y emigran hacia la iniciativa privada

En suma, aunque la capacitación por definición tiene el propósito de aportar conocimientos, actitudes y destrezas que ayuden a los trabajadores a realizar su labor

actual, con una aplicación práctica e inmediata, desafortunadamente, la capacitación que se ha otorgado a los mandos medios de la Delegación 4 del IMSS no ha preparado verdaderamente a los directivos para ejercer su responsabilidad con calidad y eficiencia. Por lo que, básicamente, se puede considerar que sólo se había realizado como un requisito legal y no se había utilizado como una herramienta capaz de proporcionar un servicio con calidad a través de una persona preparada y sobre todo motivada en lo que respecta a su desarrollo laboral.

En esta Delegación se tiene la plena conciencia de que el activo principal del IMSS es su recurso humano, además de estar convencidos de llevar a cabo una administración comprometida en la distribución adecuada del personal en cada uno de los centros de trabajo y buscando ante todo que la capacidad de respuesta sea compatible con la calidad en el otorgamiento de los servicios institucionales y, por lo mismo, se pretende redoblar esfuerzos en materia de capacitación.

Esto lleva al interés de crear una estrategia que proporcione al directivo herramientas oportunas para acortar la brecha entre las características individuales (conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes) y las del cargo administrativo que, le permitan responder de manera simultánea a las necesidades institucionales e individuales, fortaleciendo la cultura institucional, pero también sus habilidades y conocimientos necesarios para materializar los planes estratégicos de la institución de acuerdo a las necesidades de la dinámica actual.

De esta forma, se reconoce la necesidad de capacitación que exigen los tiempos actuales y, es por eso que, se desarrolló una estrategia para renovar actitudes, conocimientos y habilidades que, a su vez fueran congruentes con las exigencias de los servicios institucionales involucrando a la mayor parte del personal pero, sobre todo, a los directivos o mandos medios en conceptos tales como planeación estratégica, desarrollo organizacional, calidad total, excelencia directiva, mejora continua, ya que para poder tener derechohabientes satisfechos con los servicios



otorgados por esta institución, se necesita antes que nada personal satisfecho con su trabajo, con ellos mismos y con la institución

#### **ESTRATEGIA APLICADA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA DELEGACIÓN No. 4 SURESTE DEL I.M.S.S.**

Desde 1990, como coordinadora de capacitación, asesoraba diferentes unidades médicas y no médicas del ámbito delegacional, lo que me permitió, en diferentes momentos, que los directivos me expresaran su renuencia a la capacitación. Por tal motivo, al ingresar como jefe del área de desarrollo directivo lo primero que hice fue un diagnóstico situacional, utilizando los formatos institucionales. En estos formatos se concentra el avance de los cursos que tiene cada directivo ubicados por unidad. Sólo el 20% del total del universo de mandos medios a nivel delegacional, había recibido capacitación.

Los cambios que se están viviendo en todo el país y en nuestra institución exigen que la capacitación sea una actividad prioritaria para poder sobrevivir y ser cada vez mejor, que la Institución cuente con personal directivo que con su liderazgo sea el responsable de la efectividad de la organización; que sepa descentralizar la toma de decisiones, delegando parte del poder sin evitar la responsabilidad, compartiendo conocimientos y desarrollando nuevas habilidades, y debido al bajo porcentaje y credibilidad a la capacitación había la necesidad de revisar y analizar el porqué de esta situación, diseñándose así un cuestionario con 13 reactivos, 10 son preguntas abiertas y 3 de opción múltiple, con la finalidad de conocer las características de la población directiva. En este cuestionario se solicitaron desde datos generales, como son nombre, categoría, adscripción, antigüedad en el puesto y en la institución, hasta la información de los cursos que han recibido, periodicidad, problemas que han enfrentado, conocimiento de las actividades que realiza, así como de la información que requiere para poder desempeñar sus actividades correctamente y disposición ante la capacitación. (Véase anexo 2).

- **FASE 1: Detección de Necesidades de Capacitación.**

Para poder realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación reuni a los jefes de departamento del ámbito delegacional y a los directores de las unidades médicas y no médicas. A estos directivos les informé del análisis realizado sobre el avance de capacitación por unidad y de la preocupación de la Jefatura del Área de Desarrollo Directivo por conocer las causas de este bajo porcentaje, así como de la necesidad de detectar las carencias e inquietudes en cuanto a la capacitación para tratar de satisfacerlas adecuadamente. También les informe que se había diseñado un instrumento que tenía esta finalidad.

Les expliqué que dicho instrumento se aplicaría de manera aleatoria y les invité a que, quienes fueran seleccionados consideraran que sus respuestas eran fundamentales para poder constituirse en datos que permitieran ofrecer un alternativa de capacitación congruente y efectiva: Se les reiteró que el cuestionario no afectaría ni a sus responsabilidades como funcionarios ni a su persona, por lo que se requería respuestas veraces y reales, con la convicción y conocimiento de que su participación era esencial y de gran importancia para el proceso.

El cuestionario fue respondido por una muestra de 54 directivos, adscritos a la Delegación No. 4, que se presentaron a la reunión convocada para tal fin en una de las aulas de la sede delegacional. El tiempo utilizado fue de 30 minutos permitiéndose la interacción entre los aplicadores (aclarando dudas, ampliando información, etc.) y los directivos que lo contestaban. Al término de la aplicación, se les volvió a agradecer su participación.

Posteriormente se realizó la concentración y análisis de la información obtenida en los cuestionarios para identificar sus necesidades y empezar a preparar la planeación de la estrategia de capacitación de este personal.

- **Fase 2: Planeación de la capacitación**

Con base en la detección de necesidades, observo que se requiere de una estrategia de capacitación que de manera oportuna y actualizada, que le permita al directivo enfrentarse a los nuevos retos como son la modernización institucional e insertarse en la estrategia de calidad total en el IMSS. De igual forma, se requiere plantear una modalidad de capacitación cuya duración sea de corto plazo, que cuente con el aval de una Institución educativa, que sea flexible, que responda a las necesidades planteadas en la detección y que su impacto sea a corto y a largo plazo.

Es importante aclarar que, por política institucional, se debía respetar la operación de los programas establecidos y teníamos que apegarnos a los lineamientos señalados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, quién ya había autorizado el plan de los 13 cursos antes señalados, ya que sólo con este plan se expediría y registra la constancia única que avala la capacitación del directivo y que es firmada por el Director General del IMSS.

Con esta última limitante, pero con la intención de transformar su forma y contenido, junto con el equipo de trabajo de mi área de desarrollo directivo, procede a determinar los ejes sobre los que versaría la capacitación de los mandos directivos los cursos que lo integrarían, etcétera. Se identifican 3 ejes de desarrollo:

- ♣ **Humanístico:** Para la sensibilización y conocimiento de los programas que constituyen a la organización.
- ♣ **Formación y actualización técnica:** Para reforzar y/o desarrollar habilidades básicas del personal de alta dirección.
- ♣ **Contexto empresarial:** Para obtener una visión acerca del contexto que les rodea actualmente y, más específicamente, para que se comprenda porqué es necesario que el instituto tenga un cambio organizacional.

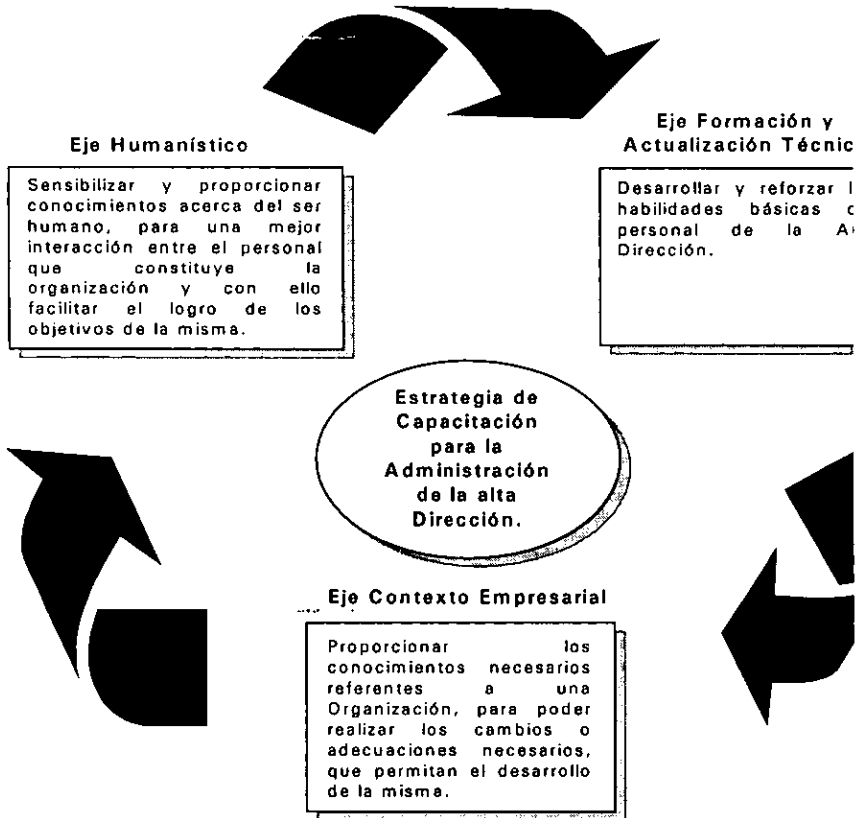
Estos tres ejes integran la estrategia planeada que recibió el nombre del *Programa de Capacitación Administrativa para la Alta Dirección* que se muestran en las que se muestra en las figuras 1 y 2.

Figura 1



Ejes que integran la estrategia de capacitación en Administración para la Alta Dirección

Figura 2



Objetivo de los Ejes

El propósito general de este programa quedó definido de la siguiente manera: Facilitar a los directivos la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades necesarias en forma rápida, actual y continua para dirigir en forma eficiente y efectiva las actividades laborales logrando la identificación y orgullo de los trabajadores de pertenecer al IMSS y creando el espíritu de servicios en nuestra interacción con los usuarios, existiendo satisfacción en el trabajo y desarrollo profesional, que permitan la realización de objetivos y metas del IMSS.

Definidos los ejes de formación, se procedió a determinar los temas que los integrarían y que a su vez, se convertirían en los cursos de capacitación. Para cada curso, se elaboró el temario específico con título, objetivo general, su temario sintético, metodología y criterio de evaluación. En el anexo 3 se presentan estos temarios específicos. De igual forma, después de que el director del área aprobaba los temarios específicos, se elaboraron las cartas descriptivas correspondientes a cada curso. En el Anexo 4 se presenta un ejemplo de como se desarrollan dichas cartas descriptivas.

Debido a la alta responsabilidad que tienen los directivos y a que en el diagnóstico inicial reportaron dificultad para permanecer mucho tiempo fuera de su área laboral, se determinó que esta estrategia se instrumentaría fuera del horario de trabajo, es decir, de las 15:00 a las 18:00 hrs. En el caso del personal cuya jornada laboral terminará a las 16:00 hrs, se les permitió salir antes para que pudieran llegar a tiempo al curso.

La selección de instructores también implicó un proceso que empezó al definirse su perfil. Se estableció que la planta de capacitadores debería: tener pleno conocimiento del tema y del curso que iban a impartir, ocupar un cargo directivo o que tuvieran experiencia a este nivel, que contaran con un mínimo de tres años de experiencia docente y que tuvieran disposición de las tres horas diarias que se requerían durante el tiempo que dieran el curso. Posteriormente se determinó que se haría una valoración de cada candidato a partir de su curriculum vitae.

El personal de la oficina de capacitación fue el primero en tomarse en cuenta para conformar la planta de capacitadores, sin embargo, al analizar su carga de trabajo y considerando que esta oficina también capacita a 14,300 trabajadores de base y de confianza, se consideró pertinente prever que no serían suficientes instructores, así que se decidió abrir una convocatoria a directivos del instituto, de otras empresas y de universidades, invitándolos a presentar su documentación y asistir a una entrevista de selección de capacitadores, decidiendo que los coordinadores de la oficina asumirían el papel de coordinador de cada uno de los cursos, para apoyar y evaluar cada tema.

Con los instructores seleccionados, se revisaron nuevamente los Índices temáticos, se trabajó la carta descriptiva y se actualizó el contenido y material didáctico del curso que iban a impartir.

Para dar respuesta a la petición de que este Programa de Capacitación Administrativa para la Alta Dirección fuera reconocido y tuviera el aval de una institución educativa, se concertaron citas con funcionarios de Extensión Universitaria de diferentes universidades e instituciones de educación superior a quienes se les planteó dicho objetivo. La mejor propuesta la ofreció la Universidad del Valle de México, quien para certificar el programa requirió de las cartas descriptivas, de los currícula de todos los instructores, de los materiales didácticos y de las formas de evaluación del aprovechamiento de los participantes.

Finalmente, se perfiló el directivo beneficiario de esta estrategia de capacitación, quedando definido de la siguiente manera:

- ◆ Tener un cargo directivo.
- ◆ Tener estudios de licenciatura o antigüedad de tres años en el puesto.
- ◆ Curriculum vitae actualizado.

- ◆ Carta de autorización de su jefe inmediato.
  - ◆ Realizar entrevista con la responsable del programa.
  - ◆ Carta compromiso.
  - ◆ Cédula de Inscripción.
- 
- **Fase 3: Implementación de la estrategia de capacitación**

Una vez lograda la concertación y aprobación del **Programa de Capacitación Administrativa para la Alta Dirección** por las autoridades del IMSS y por las de la Universidad del Valle de México, procedimos a difundirlo mediante folletos, asesorías, oficios e invitaciones. Un ejemplo del material usado en la difusión se presenta en el Anexo 5.

Para seleccionar a los participantes, estos deberían de cubrir los criterios especificados con anterioridad, la mayor parte de las entrevistas de selección las realicé personalmente, dedicándole aproximadamente dos semanas de trabajo. Cada solicitante fue entrevistado individualmente y, con base en la información proporcionada en su curriculum, se exploraron, entre otras cosas, aspectos relacionados con su formación escolar, con su responsabilidad laboral, con las razones por las que quería asistir al programa, con sus condiciones y disposición para involucrarse.

A los candidatos se les dio a conocer su resultado del proceso de selección por vía telefónica y, a los que fueron aceptados se les abrió un expediente en el que se integró su curriculum, una carta compromiso y la autorización de su jefe inmediato: De igual



forma, conforme fuera avanzando en el Programa, se irían anexando sus calificaciones en las pre y postevaluaciones. También se les envió una invitación para que asistieran a la inauguración institucional del evento, en la que estuvieron presentes autoridades del IMSS, de la Delegación 4 Sureste y de la Universidad del Valle de México.

Así, en el mes de agosto de 1994, se inició este Programa con la participación de 42 directivos: 38 ejercían funciones directivas en las diferentes unidades de servicio y de la sede delegacional y 4 participantes provenían del Hospital de la Mujer y del Hospital de Jesús. El programa educativo estuvo integrado por 18 materias que estuvieron a cargo de instructores altamente calificados de la Oficina de Selección y Desarrollo de la propia Institución, así como de instructores externos tanto de la Universidad del Valle de México como de otros organismos consultores para la capacitación directiva. Este programa fue el primero, a nivel nacional dentro del Instituto, que estableció una alianza estratégica con una institución de educación superior para obtener el aval académico correspondiente habiéndose integrado este programa bajo la modalidad de Diplomado.

- **Fase 4: Evaluación**

Toda estrategia de capacitación obliga a tener indicadores de su utilidad y de su impacto. Para la presente estrategia, se decidió tener información evaluativa sobre el aprovechamiento de los participantes, así como el desempeño de los instructores. Para esto, se estableció conocer el rendimiento y el beneficio que proporcionó a los directivos; en cada curso se diseñó una medida del conocimiento de entrada (preevaluación) para ser contrastada con una valoración del conocimiento final al término del curso (postevaluación). En el caso de los instructores, los participantes valorarían su ejecución mediante un cuestionario de opinión y evaluación del curso. Para acreditar el Programa se requirió por lo menos el 80% de asistencia y el 100% en el cumplimiento de los trabajos y actividades de aprendizaje encomendadas. El control de esta información se realizó mediante los instrumentos del Sistema IMSS-

Capacitación, generando, adicionalmente, un informe a la Universidad del Valle de México.

El 9 de diciembre de 1994, concluyó la instrumentación del primer del **Programa de Capacitación Administrativa para la Alta Dirección** con una ceremonia de entrega de constancias y de reconocimiento a los directivos participantes.

---

CAPÍTULO 5

---

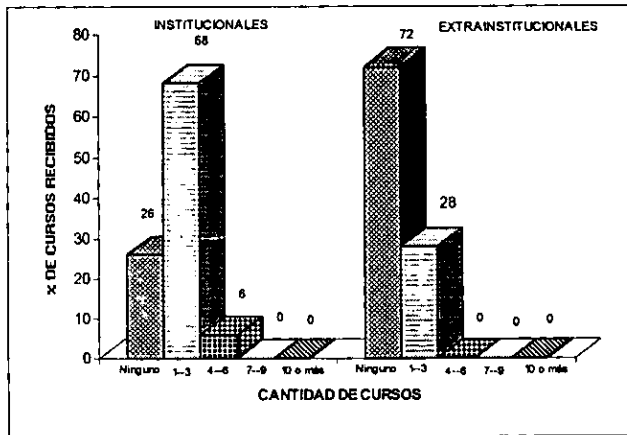
RESULTADOS

## RESULTADOS

Una vez obtenida la información, los datos generales se procesaron en términos de frecuencias y porcentajes. Los resultados obtenidos se presentarán siguiendo las fases que constituyeron la estrategia de capacitación presentada en el capítulo anterior.

### FASE I: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El principal objetivo de esta fase consistió en identificar las razones por las que los directivos no mostraban interés por la capacitación, así como identificar las necesidades que, en este aspecto, había que cubrir y atender verdaderamente. En la Gráfica 1, se presentan las consideraciones vertidas en relación a la cantidad de cursos, tanto institucionales como extrainstitucionales que los directivos han tomado en los últimos seis meses. Se puede observar que, en cuanto a los institucionales, el 26% no ha tomado ningún curso, el 68% de los directivos de esta delegación han recibido de uno a tres cursos y, sólo el 6% han tomado de cuatro a seis cursos. Nadie reporta haber asistido a siete o más. Respecto a los extrainstitucionales, el 72% reportó no haber tomado ninguno en los últimos seis meses, el 28% ha asistido de uno a tres y nadie ha tomado más de cuatro.



GRÁFICA 1: PORCENTAJE DE CURSOS INSTITUCIONALES Y EXTRAINSTITUCIONALES RECIBIDOS EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES

Los cursos que los directivos habían tomado en los seis meses anteriores, se presentan en la Tabla 1. Los cursos *institucionales* que mencionaron se clasificaron en aquéllos pertenecientes al Programa Directivo Institucional y los Cursos Técnicos de acuerdo a la función o área específica que no se incluyen en dicho programa. En los cursos del Programa Directivo Institucional, el 24.1% reporta que han tomado el curso sobre Liderazgo y el 18.5%, el correspondiente al Conocimiento del Ser Humano y al de Toma de Decisiones. Un 13% reportó haber asistido al de Estrategias de Motivación. En la Tabla 1, se presentan todos los cursos reportados por los directivos en el cuestionario de detección de necesidades: Prácticas en Comunicación (9.3%), Planeación (7.4%), Efectividad Directiva (5.6%), Mejora Continua (1.9%), Manejo de Conflictos (1.9%), Manejo de Grupos (1.9%), Creatividad (1.9%), Formación de Equipos de Trabajo (1.9%), Administración (1.9%), Desarrollo Organizacional (1.9%) y Administración del Tiempo (1.9%).

TABLA 1: CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL Y EXTRA INSTITUCIONAL RECIBIDA EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES REPORTADA EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.

CURSOS INSTITUCIONALES				CURSOS EXTRA INSTITUCIONALES							
DIRECTIVOS	f	%	TÉCNICOS	f	%	DIRECTIVOS	f	%	TÉCNICOS	f	%
LIDERAZGO	13	24.1	MISIÓN INSTITUCIONAL	5	9.3	CALIDAD TOTAL	8	11.1	REDACCIÓN	2	3.7
CONOC. DEL SER HUMANO	10	18.5	HABILITACIÓN DE INSTRUCTORES	2	3.7	COMUNICACIÓN	1	1.9	INGLÉS	2	3.7
TOMA DE DECISIONES	10	18.5	INDUCCIÓN AL PUESTO	2	3.7	MEJORA CONTINUA	1	1.9	LOTUS	1	1.9
ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN	7	13.0	CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	1	1.9	EQUIPOS DE TRABAJO	1	1.9	PRIMEROS AUXILIOS	1	1.9
PRÁCTICAS EN COMUNIC.	5	9.3	REDACCIÓN	1	1.9	LIDERAZGO DIRECTIVO	1	1.9	HISTORIA DEL ARTE	1	1.9
PLANEACIÓN	4	7.4	COMPUTACIÓN	1	1.9				ARTES PLÁSTICAS	1	1.9
EFFECTIVIDAD DIRECTIVA	3	5.6	EPIDEMIOLOGÍA	1	1.9				SEGURIDAD	1	1.9
MEJORA CONTINUA	1	1.9	LACTANCIA MATERNA	1	1.9				PRESUPUESTO DE INGRESOS Y FINANCIEROS.	1	1.9
MANEJO DE CONFLICTOS	1	1.9	SALUD EN EL TRABAJO	1	1.9				ELAB. DE INSTRUMENTOS AGNOS Y TÉCNICAS QUIRÚRGICAS	1	1.9
MANEJO DE GRUPOS	1	1.9	CONSEJERÍA EN SALUD REPRODUCTORA	1	1.9						
CREATIVIDAD	1	1.9	SISTEMA CONTROL DE CRÉDITO	1	1.9						
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	1	1.9	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE INGRESOS	1	1.9						
ADMINISTRACIÓN	1	1.9	NUOVO SISTEMA DE PENSIONES	1	1.9						
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1	1.9	INTRODUCCIÓN	1	1.9						
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	1	1.9	WORD PERFECT	1	1.9						
			INVESTIGACIÓN SOCIAL								
			SEGURIDAD E HIGIENE	1	1.9						

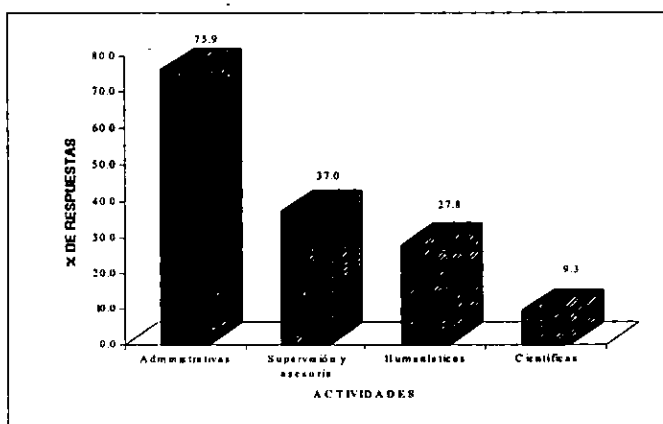
En los cursos técnicos, el 9.3% asistió en los últimos seis meses al curso donde se explica la misión del instituto, su historia y estructura; el 3.7%, respectivamente, participó en los cursos de Habilitación de Instructores e Inducción al Área y al Puesto. Al resto de cursos reportados sólo asistió un directivo (véase la Tabla 1).

En los *Extrainstitucionales* se observa que, sólo al curso de Calidad Total asistieron el 11.1% de los 52 directivos que participaron en la detección de necesidades. A los demás cursos, el porcentaje de mandos superiores que reporta haberlos tomado es muy bajo (1.9%). En el área técnica, dos directivos (3.7%) reportó haber cubierto el programa de los cursos de Redacción e Inglés, respectivamente. El total de cursos reportados se presenta en la Tabla 1.

Después de conocer cual había sido el antecedente de capacitación de los últimos seis meses, a los directivos se les preguntó cuáles eran las principales actividades que realizan en sus áreas laborales. En la Gráfica 2, se presentan las respuestas obtenidas. Las actividades más comunes son las administrativas (75.9% reporta realizarlas), en segundo lugar, están las de supervisión y asesoramiento (37% de casos), las humanísticas las reportan el 27.8% de participantes y, las docentes y científicas las realizan un 9.3% de la muestra de sujetos participantes. Cabe aclarar que todos los directivos manifestaron realizar más de dos actividades.

Al corroborarse que un amplio porcentaje realiza funciones administrativas y de supervisión y asesoría propias de un nivel directivo, se indagó cuáles eran los principales problemas que se presentan al realizar su trabajo. En la Tabla 3, se presentan los problemas que los sujetos reportaron. Los obstáculos en los que coincidieron el mayor número de directivos fueron: falta de conocimientos y actualización (38.9% de casos), falta de integración (20.4%), falta de material, sindicales y problemas de comunicación (9.3%, respectivamente) y carencia de planeación y de personal (7.4%, respectivamente). El ausentismo, el no saber administrar el tiempo y distribución de tareas, así como la falta del presupuesto

fueron considerados como problemas por pocos directivos (véase la Tabla 3). Sólo un 13% consideró que no tiene ningún problema.



GRÁFICA 2: PRINCIPALES ACTIVIDADES REPORTADAS POR LOS DIRECTIVOS

TABLA 3: PRINCIPALES PROBLEMAS REPORTADOS POR LOS DIRECTIVOS AL REALIZAR SU TRABAJO

TIPO DE PROBLEMA	f	%
CONOCIMIENTOS Y/O ACTUALIZACIÓN	21	38.9
DE INTEGRACIÓN	11	20.4
NINGUNO	7	13.0
DE COMUNICACIÓN	5	9.3
DE MATERIALES	5	9.3
SINDICALES	5	9.3
DE PERSONAL	4	7.4
DE PLANEACIÓN	4	7.4
AUSENTISMO	3	5.6
DE TIEMPO	3	5.6
MANEJO DE CONFLICTOS	2	3.7
DE PRESUPUESTO	2	3.7

En la Tabla 4, se presentan las herramientas y técnicas administrativas que los directivos reportan que se deben conocer y aplicar para desempeñarse eficientemente en un cargo de dirección. El 15.4% de los directivos reportó que es necesario conocer el Proceso Administrativo, el 13.5% requieren de herramientas y técnicas de supervisión, el 11.5% consideró relevante las técnicas de control y de

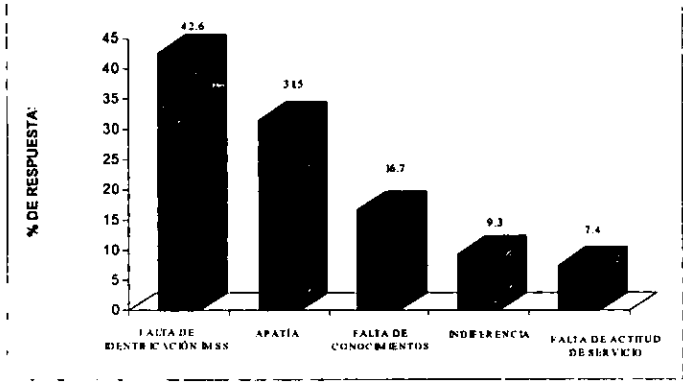
planeación estratégica, el 9.6% mencionó al desarrollo organizacional, el 7.7% identificó a la revisión de manuales como un conocimiento necesario, el 5.8% requiere de conocimiento acerca de como elaborar un programa de trabajo, sobre las técnicas y herramientas de mejora continua y calidad, así como del diagnóstico situacional. La gran diversidad de técnicas y herramientas que son consideradas como relevantes se presentan en la Tabla 4.

**TABLA 4: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS REPORTADAS COMO NECESARIAS**

TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	f	%	TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	f	%
PROCESO ADMINISTRATIVO	8	15.4	TOMA DE DECISIONES	2	3.8
SUPERVISIÓN	7	13.5	REDACCIÓN	1	1.9
CONTROL	6	11.5	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	1	1.9
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	6	11.5	MEJORAMIENTO DEL CLIMA	1	1.9
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	5	9.6	MANEJO Y CONTROL DEL ESTRES	1	1.9
REVISIÓN DE MANUALES	4	7.7	COMUNICACIÓN	1	1.9
PROGRAMA DE TRABAJO	3	5.8	ADMINISTRACIÓN BÁSICA	1	1.9
TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA Y CALIDAD.	3	5.8	CALIDAD EN EL SERVICIO	1	1.9
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3	5.8	CONTROL DE PERSONAL	1	1.9
ORGANIZACIÓN	2	3.8	FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	1	1.9
JUNTAS DE TRABAJO	2	3.8	RETROALIMENTACIÓN DE PERSONAL	1	1.9
INFORMES	2	3.8	EJECUCIÓN	1	1.9
RECONOCIMIENTO DE LA LABOR	2	3.8	INTEGRACIÓN GRUPAL	1	1.9
EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDADES	2	3.8	RELACIONES HUMANAS	1	1.9
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	2	3.8	MANEJO DE ACTITUDES	1	1.9

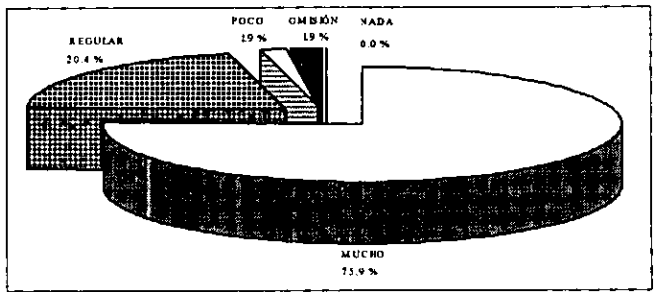
En relación con los problemas que le presenta el personal a su cargo y bajo su responsabilidad, los directivos convergieron en que: no tienen identificación con la institución (42.6%), muestran apatía (31.5%), carecen de conocimientos al realizar sus actividades (16.7%), así como indiferencia (9.3%) y falta de actitud de servicio (7.4%). Estos datos se presentan en la Gráfica 5.





GRÁFICA 5: PRINCIPALES PROBLEMAS QUE LOS DIRECTIVOS DETECTAN EN SU PERSONAL

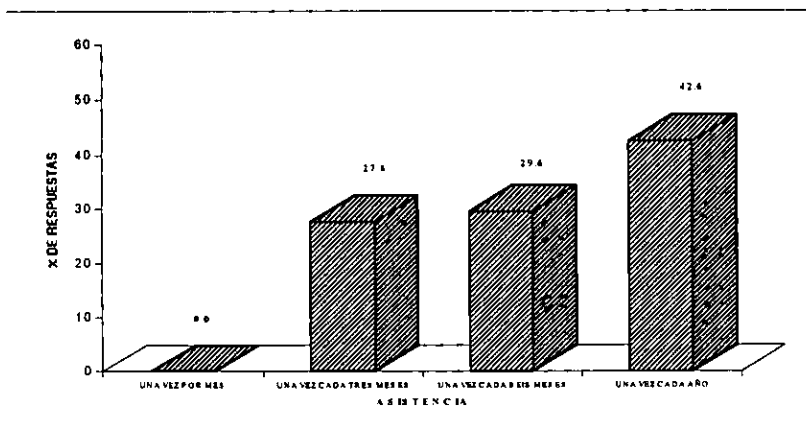
Al sondear qué concepto tienen los directivos sobre la capacitación, un 75.9% comenta que si es muy beneficiosa, siempre y cuando esté de acuerdo con las necesidades reales del área, un 20.4% considera que sus beneficios son regulares, un 1.9 % le es indiferente o le parece que tiene pocos beneficios. Como podemos observar existen directivos que consideran a la capacitación como un obstáculo más que un medio para mejorar sus actividades (véase la Gráfica 6).



GRÁFICA 6: BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS

En la Gráfica 7, se presenta la opinión de los directivos sobre su asistencia actual a cursos de capacitación. Se puede observar que sólo el 27.8% asiste una vez por cada 3 meses, el 29.6% una vez cada 6 meses y nadie asiste una vez al mes. El 42.6%, asiste sólo una vez cada año. Los datos anteriores confirman que es necesario establecer mayor continuidad a las actividades de capacitación.

La disposición para ser capacitados se presenta en la Tabla 7. En términos generales, se puede observar que se manifiesta buena disposición siempre y cuando ésta se apegue a sus necesidades, sin embargo, existe falta de credibilidad en esta actividad. El 81.5% está dispuesto a invertir de una a tres horas al día, un 3.7%, invertirían entre cuatro y seis horas diarias y el 1.9% señala que podría disponer de más de siete horas para su capacitación. El 11% comenta no tener tiempo. A la semana, el 70.4% opina que podría disponer de cuatro a cinco días, el 3.7% de dos a tres días, el 13% sólo un día y el 9.3% dice que no dispone de ningún día para su capacitación debido a las actividades y responsabilidades que realiza.

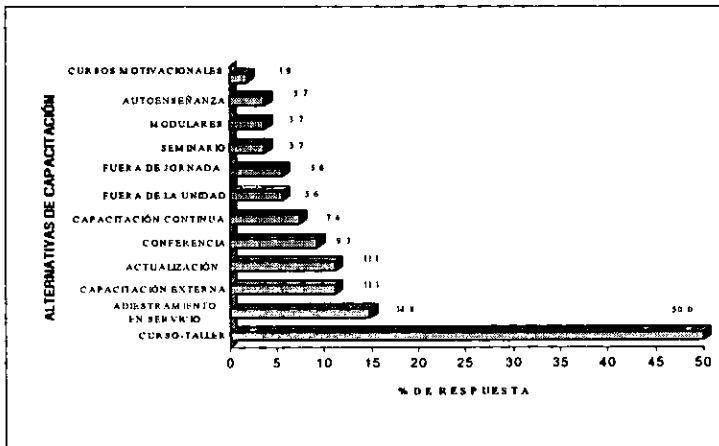


GRÁFICA 7: ASISTENCIA DE LOS DIRECTIVOS A CAPACITACIÓN

TABLA 7: INVERSIÓN DE TIEMPO PARA SU CAPACITACIÓN Y DESARROLLO COMO DIRECTIVO

HORAS	AL DÍA		A LA SEMANA		
	f	%	DÍAS	%	f
0 Hrs	6	11.1	NINGUNO	5	9.3
1-3 Hrs	44	81.5	UNO	7	13.0
4-6 HS	2	3.7	DOS	2	3.7
7-10 HS	1	1.9	TRES	2	3.7
10 O MÁS HS	1	1.9	CUATRO O CINCO	38	70.4

Al respecto de la modalidades de capacitación, los directivos consideraron como alternativas más factibles de llevarse a cabo en su unidad: el curso taller (50% de los encuestados lo reportaron), el adiestramiento en servicio (14.8%), la actualización (11.1%), la capacitación externa (11.1%), las conferencias (9.3%). Un porcentaje bajo reportó a los seminarios (3.7%), a la autoenseñanza (3.7%), a los cursos modulares (3.7%). En la Gráfica 8 se presenta una representación visual de los resultados obtenidos en este sentido.



GRÁFICA 8: FORMAS DE CAPACITACIÓN SUGERIDAS POR LOS DIRECTIVOS EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

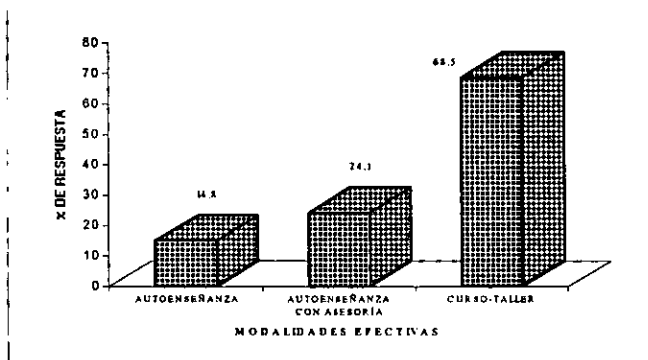
Un aspecto importante de la detección de necesidades fue conocer los conocimientos y destrezas que los directores consideran como necesarios para

mejorar su desempeño. En la Tabla 8 se presentan los resultados obtenidos. El 22.2% manifestó interés en concluir su capacitación directiva, otro 22.2% señaló a temas sobre calidad, el 20.4% mencionó que necesitan técnicas administrativas, el 13% requieren de conocimiento sobre su institución y de computación, el 11.1% requiere de conocimientos y habilidades para la dirección y manejo de conflictos. Los demás temas como relaciones humanas, planeación estratégica, comunicación y algunos aspectos técnicos también se presentan en la Tabla 8.

**TABLA 8: CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS QUE LOS DIRECTIVOS REPORTAN COMO NECESARIOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO**

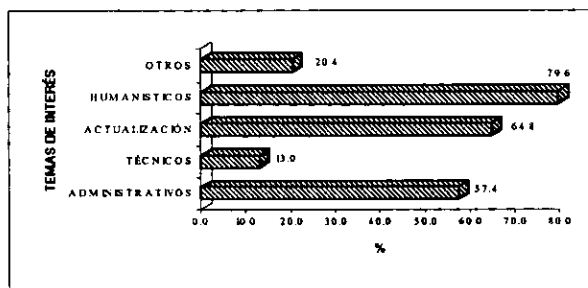
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS	f	%
CONCLUIR LA CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA DIRECTIVO	12	22.2
CALIDAD	12	22.2
TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	11	20.4
CONOCIMIENTO DEL IMSS	7	13.0
COMPUTACIÓN	7	13.0
DIRECCIÓN	6	11.1
MANEJO DE CONFLICTOS	6	11.1
RELACIONES HUMANAS	5	9.3
CONOCIMIENTO DEL SER HUMANO	5	9.3
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4	7.4
MEJORA CONTINUA	4	7.4
TECNOLOGÍA MODERNA	4	7.4
MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN	4	7.4
COMUNICACIÓN	2	3.7
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	2	3.7
CONTROL	2	3.7
ACTUALIZACIÓN DE LA LEY DE OBRAS PÚBLICAS	2	3.7
MANEJO DE NUEVOS EQUIPOS MÉDICOS Y ELECTRÓNICOS	2	3.7
EXCELENCIA	2	3.7
REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA	2	3.7
ACTUALIZACIÓN SOBRE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO	2	3.7
ORGANIZACIÓN	2	3.7
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	1	1.9
MANEJO DE GRUPOS	1	1.9
REINGENIERÍA	1	1.9
TOMA DE DECISIONES	1	1.9
CAMBIO DE CULTURA	1	1.9
TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN	1	1.9
MEJORA DEL SERVICIO	1	1.9
CONOCIMIENTOS PARA UNA ALTA DIRECCIÓN	1	1.9
LIDERAZGO	1	1.9

Según los directivos, para adquirir esos conocimientos y destrezas, el 68.5% consideró que el curso-taller sería la modalidad más efectiva, el 24.1% señaló a la autoenseñanza con asesoría y un 14.8% opinó que la mejor modalidad sería la autoenseñanza (véase la Gráfica 9).



GRÁFICA 9: MODALIDADES CONSIDERADAS MÁS EFECTIVAS PARA LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS

De acuerdo con sus funciones, los directivos están interesados en que su futura capacitación se oriente de la siguiente manera: el 79.6 % dice que se debe priorizar temas humanísticos, el 64.8% considera que debe versar sobre temas de actualización del puesto, el 57.4% sobre cuestiones de administración, el 13% señaló a los aspectos técnicos y el 20% reportó temas variados. En la Gráfica 10 se presentan estos resultados.



GRÁFICA 10: TEMAS DE INTERÉS SUGERIDOS POR LOS DIRECTIVOS

En el *área de administración*, véase la Tabla 9, los temas sugeridos fueron: Administración de recursos humanos y materiales (25%), Manejo de personal (15%), Dirección (6%), Planeación y elaboración de programas (3%), Técnicas de

Supervisión, Control, Administración del tiempo y Efectividad directiva (2%), respectivamente).

En el *área técnica*, los temas mencionados fueron: Presupuesto de Ingresos y Productividad (3%), Actualización Fiscal, Manejo de equipos, Ley de Obras Públicas, Nuevas Reformas del IMSS y Nuevos Sistemas Operativos Institucionales (2 % cada uno de ellos). Estos datos se presentan en la Tabla 9.

En el *área de Actualización*, los temas de interés fueron: Calidad (24%), Planeación Estratégica (13%), Alta Dirección (9%), Desarrollo Organizacional (5%), Mejora Continua (5%), Reingeniería (4%), Computación (2%) y Excelencia (2%). Estos datos, también se presentan en la Tabla 9.

En el *área Humanística*, los tópicos que los directivos reportaron como de su interés fueron: Relaciones humanas (17%), Comunicación (13%), Liderazgo (11%), Manejo de Conflictos (9%), Toma de Decisiones (9%), Estrategias de Motivación (7%), Desarrollo Humano (7%), Creatividad (4%) y Formación de Equipos de Trabajo (2%). Refrente a otros cursos, el 5% mencionó el tema de Ortografía, el 4% el de Redacción y otro 4% el de Computación. Un 2% mencionó la necesidad de un curso sobre Gestión y Administración de Hospitales, así como Habilitación de Instructores ya que, los consideran importantes para su función directiva.

TABLA 9: TEMAS DE INTERÉS DE ACUERDO CON SUS FUNCIONES

ADMINISTRATIVOS	f	%	TÉCNICOS	f	%	ACTUALIZACIÓN	f	%	HUMANÍSTICOS	f	%	OTROS	f	%
PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROGRAMAS	2	3	PRODUCTIVIDAD	2	3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7	13	RELACIONES HUMANAS	8	17	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE HOSPITALES	1	2
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES	14	25	ACTUALIZACIÓN FISCAL	1	2	COMPUTACIÓN	1	2	MANEJO DEL CONFLICTO	5	9	ORTOGRAFÍA	3	5
TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN	1	2	MANEJO DE EQUIPOS MÉDICOS	1	2	CALIDAD	1	24	COMUNICACIÓN	7	13	COMPUTACIÓN	2	4
DIRECCIÓN	3	6	LEY DE OBRAS PÚBLICAS	1	2	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	3	5	LIDERAZGO	6	11	HABILITACIÓN DE INSTRUCTORES	1	2
CONTROL	1	2	NUEVAS REFORMAS DEL IMSS	1	2	MEJORA CONTINUA	3	5	CREATIVIDAD	2	4	REDACCIÓN	2	4
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	1	2	NUEVOS SISTEMAS OPERATIVOS E INSTITUCIONALES	1	2	ALTA DIRECCIÓN	5	9	DESARROLLO HUMANO	4	7	TODOS	2	4
EFFECTIVIDAD DIRECTIVA	1	2				EXCELENCIA	1	2	TOMA DE DECISIONES	5	9		0	0
MANEJO DE PERSONAL	8	15				REINGENIERÍA	2	4	FORMACIÓN DE EQUIPOS	1	2			
									ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	4	7			

Finalmente, se les pidió a los directivos que ordenaran por importancia los cursos del Programa de Desarrollo Directivo. En la Tabla 10 se presenta la jerarquía obtenida considerando la frecuencia mayor en cada posición. El 38.1% de los directivos mencionaron en primer lugar al curso sobre Calidad y Excelencia; el 28.6% ubicaron en segundo lugar al de Planeación Estratégica. En tercer lugar, el 21.4% colocó al curso de Mejora Continua. En cuarto lugar, quedó ubicado el de Desarrollo Organizacional ya que el 31.0% lo consideró en este nivel, etc. Los cursos que fueron colocados en los últimos lugares fueron: Motivación, Integración de Equipos de Trabajo y Misión y Calidad en el Servicio.

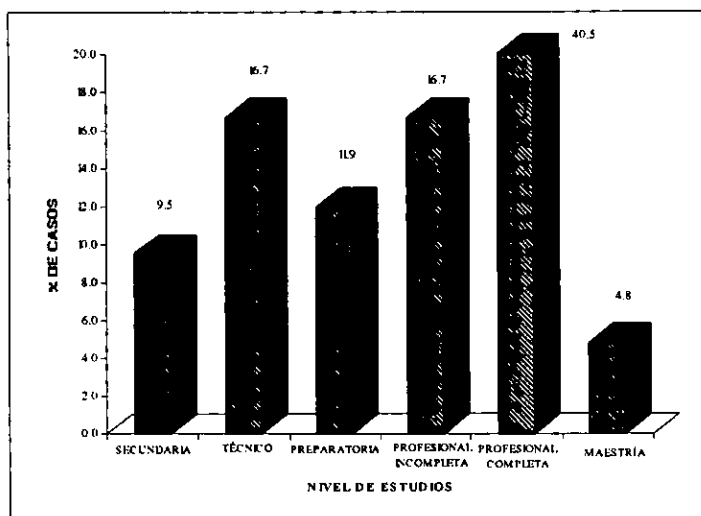
**TABLA 10: JERARQUIZACIÓN POR IMPORTANCIA DE LOS CURSOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO**

POSICIÓN	TEMA	f	%
1	CALIDAD Y EXCELENCIA	16	38.1
2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12	28.6
3	MEJORA CONTINUA	9	21.4
4	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13	31.0
6	COMUNICACIÓN	14	33.3
7	PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO	12	28.6
8	PROGRAMAS DE TRABAJO	10	23.8
8	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	12	28.6
9	TOMA DE DECISIONES	11	26.2
11	ESTABLECIMIENTO DE METAS	11	26.2
12	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	10	23.8
13	MOTIVACIÓN	9	21.4
13	INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	12	28.6
14	MISIÓN Y CALIDAD EN EL SERVICIO	14	33.3

#### **FASE 2: PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Los 42 directivos seleccionados para participar en el primer Programa de Capacitación para la Alta Dirección se distribuyeron de la siguiente manera: 39 fueron mandos medios del ámbito delegacional, 21 participantes del área médica, entre los que se encontraban Jefes de Enfermería, del Departamento Clínico y de Trabajo Social. 17 participantes del área administrativa (jefes de oficina, de sección, coordinadores, administradores y jefes de personal). Un participante de la coordinación de Comunicación Social y tres directivos del área médica del Hospital de Jesús.

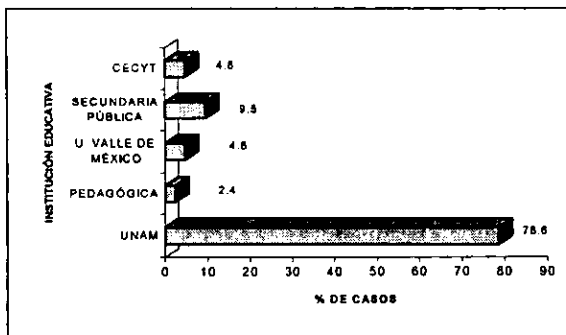
El nivel de estudios de los 42 participantes, se distribuyó de la siguiente manera: el 40.5% cuenta con nivel de estudios profesionales completos, aunque esto no quiere decir que todos sean titulados ya que la mayoría son pasantes, el 16.7% se encuentra a nivel técnico y otro 16.7% no terminó sus estudios profesionales. El 11.9% reporta tener estudios de educación media superior y un 9.5% sólo cuenta con secundaria (véase la Gráfica 11).



GRÁFICA 11: NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS DIRECTIVOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

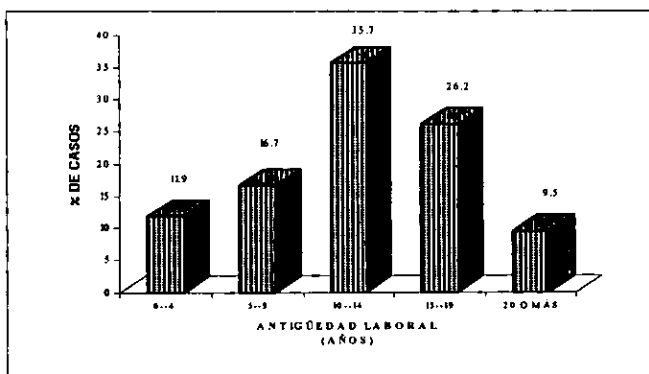
La mayoría de los que reportaron haber estudiado hasta el nivel profesional, (78.6%), cursaron sus estudios en la UNAM, el 2.4% son egresados de la Universidad Pedagógica y el 4.8% de la Universidad del Valle de México. En cuanto al nivel técnico, el 4.8% estudiaron en el C.E.C.Y.T. Los participantes que tienen sólo el nivel secundario, informan que estudiaron en escuelas públicas (9.5%). La Gráfica 12 concentra estos datos.





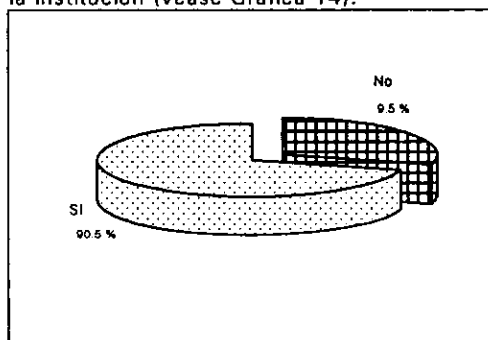
GRÁFICA 12: INSTITUCIÓN EDUCATIVA DONDE SE CURSÓ EL ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS DIRECTIVOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Respecto a la antigüedad laboral, la Gráfica 13 muestra que de los 42 participantes, el 35.7% tiene una antigüedad laboral en el IMSS entre 10 a 14 años, el 26.2% de 15 a 19 años, el 16.7% de 5 a 9 años, el 11.9% de meses a 4 años y el 9.5% reportó tener 20 años o más de prestar sus servicios en esta institución.



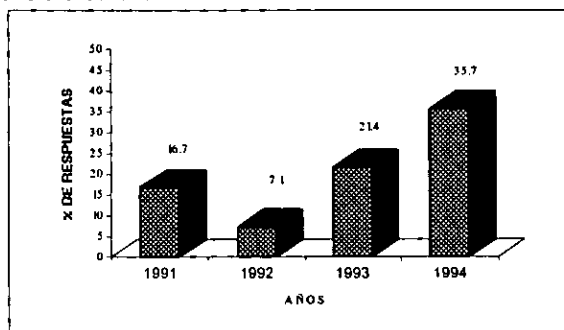
GRÁFICA 13: ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS DIRECTIVOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN

El 90.5% de los participantes no cuenta con otro trabajo aparte del que realiza en esta institución, de los cuales, 33 asisten en un horario de 8:00 a 16:00 hrs, 7 en un horario de 7:00 a 15:00 hrs, 1 en horario de 14:00 a 20:00 hrs, y otro más de 9:00 a 17:00 hrs. Sólo el 9.5% cuenta con otro empleo fuera de la institución (véase Gráfica 14).



GRÁFICA 14: TIEMPO COMPLETO EN EL IMSS

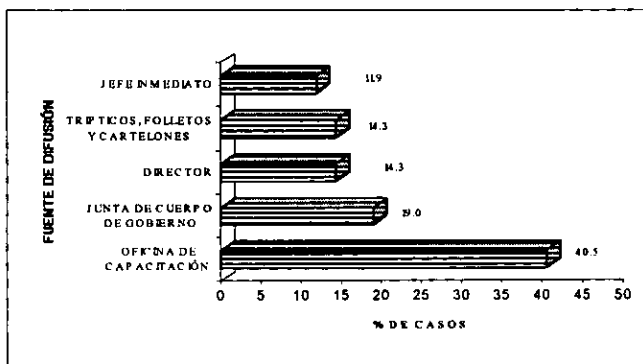
La asistencia a cursos de capacitación de los directivos seleccionados se presenta en la Gráfica 15. En 1991, el 16.7% (7 participantes) asistió a algún curso; en 1992, baja esta participación a 3 personas lo que significó un 7.1%; en el año de 1993, el 21.4% (9 personas) recibe capacitación y, es en el año de 1994, donde se obtiene el mayor porcentaje (35.7%) de directivos que reporta asistencia a cursos.



GRÁFICA 15: PORCENTAJE DE PERSONAS QUE RECIBIERON CAPACITACIÓN POR AÑO

Entre los cursos a los que han asistido destacan: Relaciones interpersonales, Mejoramiento del clima organizacional, Capacitación prejubilaria, Relaciones humanas, Integración a la misión institucional, Introducción a la mejora continua, Detección de necesidades de capacitación, Dirección de personal, Actualización epidemiológica, Habilitación de instructores, Word perfect.

Para realizar la difusión de esta estrategia de capacitación, se utilizaron trípticos, información en la oficina de capacitación y otros medios. En la Gráfica 16 se presentan las fuentes por las que se enteraron de su instrumentación. El más alto porcentaje de directivos se enteraron directamente por la Oficina de Capacitación y Desarrollo (40.5% reportó esta fuente), el 19% por la Junta de gobierno, el 14.3% por el director, el 11.9% por su jefe inmediato y el 14.4% por los trípticos. Por lo que se demuestra el apoyo brindado por todas las áreas que conforman la delegación y el interés de los altos directivos para que su personal fuera capacitado, lo cual exigía un mayor compromiso a la Oficina de Capacitación.



GRÁFICA 16: FUENTE POR LA QUE SE INFORMACIÓN POR DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
 Al preguntárseles las razones por las que deseaban participar en esta estrategia, el 73.8% mencionó a la superación profesional y el 26.2% para actualizar su conocimiento y estar preparados para los cambios.

### **FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

La estrategia de capacitación se instrumentó en las condiciones especificadas en su planeación. Los cursos se impartieron sin contratiempos, la asistencia fue permanente, no se presentaron deserciones y todos los participantes acreditaron el Programa.

### **FASE 4: EVALUACIÓN**

En la Gráfica 17 se presenta un comparativo de las calificaciones promedio obtenidas en la pre y en la postevaluación. Como se puede observar el aprendizaje de los participantes mejoró sustancialmente al término de los cursos. En la preevaluación, el conocimiento de los participantes sobre los temas estuvo por debajo del 70% de ejecución, sin embargo, en la postevaluación, se encontró entre el 90 y el 100%.

En la Gráfica 18 se presenta la evaluación que los directivos participantes en el Programa realizaron sobre cada instructor y cada curso. Como se puede observar, la mayoría los calificó en un rango de 90-100%, lo cual implica que los consideraron excelentes. Sólo dos cursos obtuvieron una calificación menor del 90% pero mayor del 85% (véase la Gráfica 18). En la Tabla 11 se presenta un concentrado promedio de la pre y postevaluación, de los participantes, de la calificación del instructor y la del curso.

Mediante un análisis de correlación de Pearson, (producto momento) se valoró el grado de relación de la calificación promedio del instructor con la proporcionada al curso correspondiente. El coeficiente obtenido fue de 0.95 con un nivel de probabilidad de  $p \leq 0.001$ . Lo cual implica que tanto el curso como el instructor están fuertemente asociados y que, por las calificaciones reportadas, fueron consideradas de buena calidad.

Para valorar si había diferencias significativas en las calificaciones obtenidas en las preevaluaciones con respecto a las postevaluaciones, se realizó una comparación de medias mediante la prueba t de Student para muestras correlacionadas. Los resultados mostraron que sí hay diferencias significativas ( $t = -$

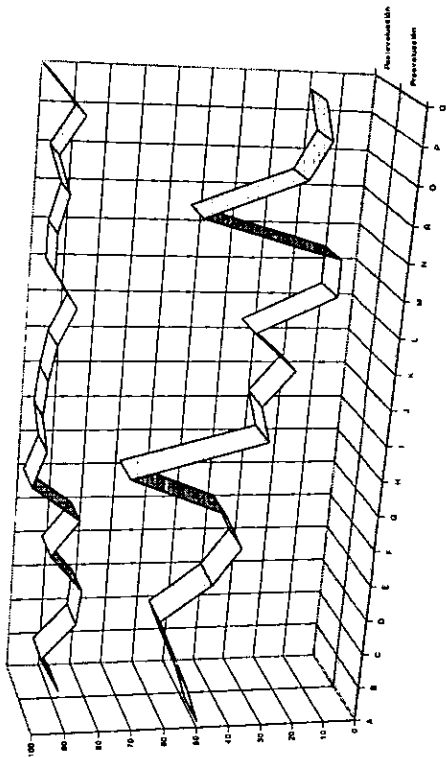
11.39,  $p \leq 0.001$ ) en favor de la ejecución final (media = 92.38) que en la mostrada antes de iniciar los cursos (media = 42.11).

Finalmente, en la Tabla 12, se presenta un análisis cualitativo de los cambios logrados por el Programa de Capacitación. Este análisis se obtuvo en una sesión de opinión abierta que se tuvo con los directivos al término del Programa.

TABLA 12.: ANÁLISIS CUALITATIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN

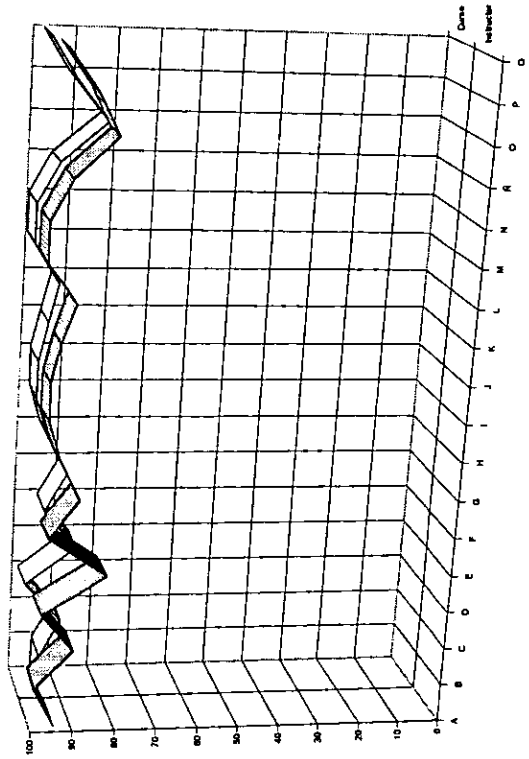
ADMINISTRACION PARA LA ALTA DIRECCION

CONOCIMIENTO PREVIO	CONOCIMIENTO POSTERIOR
Deficiencias en el conocimiento de las características del desarrollo humano.	Adquisición de conocimientos sobre la formación de la personalidad y la importancia del conocimiento del ser humano y sus factores.
Carencia de elementos para propiciar la motivación en el personal.	Conocimiento de las estrategias sobre la motivación y como incentivar al trabajador.
Problemas de comunicación entre jefe y subordinado que afectan la organización.	Identificación de los elementos, componentes, tipos, barreras y como intervienen para una comunicación eficiente.
Falta de conocimientos en la aplicación del proceso administrativo.	Importancia de utilizar adecuadamente el proceso administrativo, administración de su tiempo, identificación de los objetivos institucionales y su relación con la administración pública, conocimiento de la descripción y evaluación de los puestos a su cargo para una mejor supervisión y dirección.
Desconocimiento de las características que conforman un grupo y de la integración del mismo.	Clasificación de los diferentes grupos, etapas que lo conforman, diferencias entre grupo y equipo de trabajo y el tipo de liderazgo que ejerce.
Toma de decisiones inadecuadas, falta de creatividad en la resolución de los problemas.	Técnicas dentro del proceso decisional para la solución de problemas, análisis del proceso creativo, identificación de signos y síntomas del estrés en la organización, así como las estrategias.
Falta de conocimiento de la problemática existente dentro de las áreas de trabajo.	Conocimiento de los factores que intervienen para el mejoramiento del clima organizacional, identificar y analizar procesos, planear estratégicamente para la resolución de problemas y la mejora continua.



Categoría	Estrategia de Atención		Forma de Organización		Formas de Expresión		Cantidad y Tipo de Temas		Tiempo de Duración		Número de Actividades		Objetivo de la Actividad		Estrategia de Evaluación		Estrategia de Seguimiento	
	N.	Porcentaje	N.	Porcentaje	N.	Porcentaje	N.	Porcentaje	N.	Porcentaje	N.	Porcentaje	N.	Porcentaje	N.	Porcentaje	N.	Porcentaje
Presencia	48	93	55	83	43	80	40	68	75	35	35	25	42	19	18	80	21	
Participación	57	93	83	82	82	84	84	88	95	97	94	94	88	94	94	93	97	

Gráfica 17. Evaluación cuantitativa de los participantes.



Curso	Instrutor	M E S																Evaluación	Evaluación
		A	H	1	D	1	E	1	E	1	E	1	E	1	E	1	E		
94	99	90	96	93	97	90	95	96	96	96	93	100	100	95	95	95			
95	95	90	99	87	95	90	95	96	96	94	100	100	100	96	96	96			

Gráfica 18. Evaluación cuantitativa de los instructores y cursos impartidos

Tabla 11: Concentrado promedio de la evaluaciones de los participantes, instructor y curso.

Curso	Número de Participantes	Promedio de Evaluación			
		Participantes		Instructor	Curso
		PRE	POST		
Conocimiento del Ser Humano	42	49	87	94	95
Estrategias de Motivación	42	53	93	99	95
Prácticas de Comunicación	42	58	83	90	90
Administración del Tiempo	42	63	82	98	99
Formación de Equipos de Trabajo	42	48	92	83	87
Creatividad y Manejo del Estress	42	40	84	97	95
Liderazgo	42	46	99	90	90
Toma de Decisiones	42	75	95	95	95
Manejo de Conflictos	42	35	97	98	98
Administración Básica	42	38	96	98	98
Administración Orientada a Resultados	42	29	94	96	96
Administración de Personal	42	42	89	93	94
Desarrollo Organizacional	42	19	96	100	100
Mejoramiento del Clima	42	19	96	100	100
Planeación Estratégica	42	60	93	95	95
Efectividad Directiva	42	31	97	85	84
Calidad y excelencia	42	25	90	90	92
Alta Dirección	42	28	100	97	98
<b>PROMEDIO</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>92</b>	<b>94</b>	<b>95</b>



---

# CAPITULO 6

---

ANALISIS Y CONTRIBUCIONES

## ANÁLISIS Y CONTRIBUCIONES

Las sociedades actuales enfrentan retos y cambios en un constante desarrollo social y económico a nivel mundial, por lo que se hace necesario que, las empresas, organizaciones e instituciones establezcan estrategias para sistematizar sus actividades con el fin de enfrentar estos retos, lograr sus objetivos y facilitar una administración eficiente de los recursos de que disponen. (Barriguet, 1994; Chiavenato, 1997).

Los recursos tanto materiales como financieros y humanos son igual de importantes e indispensables en el desarrollo de cualquier institución; sin embargo, Giral (1993) y Barriguet (1994), enfatizan que el recurso humano debe ser atendido y canalizado, analizándose de una manera confiable las desviaciones que presentan en su desempeño laboral, programándose y ejecutándose todas aquellas tareas y actividades que coadyuvan a decrementar o eliminar estas desviaciones.

Con base en lo anterior, se considera como función necesaria de la empresa el adiestramiento y la capacitación, siendo fundamental conocer las ventajas que se pueden obtener de ellas y no aplicarla sólo como un compromiso legal como lo establece el Artículo Constitucional 123 en su fracción XIII, ya que, a largo plazo, ofrecen más beneficios que perjuicios a la propia institución.

En el ámbito laboral la capacitación sólo se ha considerado como una carga económica, una imposición legal, una disminución de la productividad, o como generadora del ausentismo en las organizaciones, Reza (1994) y Pinto (1994), consideran que para cambiar estas posturas hay que demostrar que la capacitación implementada correctamente (apegada a las necesidades reales de las organizaciones o empresas)

puede ser la piedra angular para un buen desarrollo económico y social del país.

Por otro lado, Chiavenato (1997), menciona que, así como las organizaciones ejercen influencia sobre las personas, también la forma de actuar y pensar de las personas influye en las empresas, ya que al interactuar con el sistema y los bienes materiales en forma oportuna y coordinada hará que éstas sean más efectivas.

El Instituto Mexicano del Seguro Social es una institución, como lo menciona Guzmán (1985), considerada como una unidad económica social que satisface las necesidades de bienes y servicios de la sociedad y la suma de sus actividades eficientes permite lograr sus objetivos; pero, si hay alguna deficiencia ésta podría afectar negativamente la percepción del usuario o derechohabiente, por lo que, las actitudes de las personas involucradas en los procesos de este servicio influyen en el resultado final del mismo.

Así mismo, Carlzón (1991), refiere que una empresa de servicios debe tener la habilidad de responder ante las demandas de sus usuarios, es decir, la capacidad de tomar decisiones frente a las necesidades del cliente buscando como objetivo primordial la satisfacción de los mismos.

De esta manera, el reto actual del Instituto Mexicano del Seguro Social es mejorar constantemente el servicio al usuario, proporcionando valor agregado en forma continua, logrando superar las ventajas competitivas, por lo que, deberá reconocer a sus derechohabientes, dar respuesta oportuna a sus demandas y fortalecer la actitud de servicio de sus trabajadores. Para afrontar los retos anteriores, el IMSS reconoció la necesidad de desarrollar una estrategia que le permita el cambio hacia la calidad en el servicio como la maneja Giral (1993), centrando la atención

en el desarrollo y capacitación de los directivos de esta institución, ya que, como responsables de la selección y conducción de su personal deben unir las fuerzas de los trabajadores bajo su responsabilidad para el logro de las metas planeadas.

Esta situación ha originado que en el Instituto Mexicano del Seguro Social se reconozca el papel tan importante que juega la capacitación como instrumento para desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes de su personal; concientizándolo en su trabajo; en una palabra, a elevar el desempeño de sus recursos humanos para elevar la calidad de sus servicios que favorezcan la adecuada atención médica a sus derechohabientes, que se fortalezca la seguridad social y se eleve la calidad de vida (seguridad y bienestar) de los mexicanos, y de esta forma, asumir el compromiso trascendental de esta institución en la sociedad mexicana.

Por lo anterior, fue necesario desarrollar una estrategia de capacitación, que recordando la credibilidad y el apoyo en esta herramienta, contribuyera a realizar los cambios radicales que debe implementar el IMSS para lograr mantenerse en el mercado competitivo. Esta estrategia partió de una detección de necesidades para determinar las problemáticas, las carencias y áreas de oportunidad con la finalidad de elaborar un programa efectivo.

Entre las principales problemáticas a la que se enfrenta la capacitación dentro de esta organización es que, el personal directivo no ha recibido cursos de formación, actualización o desarrollo institucional de manera sistemática, permanente y funcional, contrariamente a lo que Pinto (1994), señala como fundamental de la capacitación, es decir, que debe ser un proceso continuo y permanente, abarcando el tiempo laboral que el empleado permanezca en la organización. Otro de los problemas

importantes que se atendió fue la falta de interés que manifestaban los directivos hacia los programas de capacitación ya que, consideraban que su contenido era pobre, fragmentado, obsoleto y de poca aplicación en su ámbito laboral. De igual manera, consideraban que requerían de una capacitación integral que incluyera, además de los temas técnicos, una formación humanística y que los ubicara en las tendencias actuales del contexto empresarial que requiere su función directiva.

Con base en este diagnóstico, la estrategia de capacitación propuesta permitió ofrecer a los directivos un programa eficiente de desarrollo gerencial (con reconocimiento del IMSS y con aval de una institución educativa), actualizar los contenidos de los programas institucionales y ampliar el horizonte de su capacitación, al integrar tres ejes de desarrollo humano (Técnico, humanístico y contextual).

Para que la estrategia fuera eficiente, fue necesario tomar en consideración las fases del proceso administrativo de la capacitación, señaladas por Arias (1994) y Fernández (1992), es decir, se tomó en cuenta el recurso humano al que iba dirigido, se precisaron las metas a lograr, se definieron y programaron los diferentes cursos que la integrarían, se instrumentó un proceso de selección y se diseñaron sistemas de evaluación que permitieran valorar los alcances logrados, detectar los errores y deficiencias en el proceso.

De igual manera, el contar con un aval educativo y ofrecer valor curricular, fortaleció la confianza de los directivos para participar en esta estrategia y obligó a la oficina de Capacitación y Desarrollo del IMSS a fundamentar la propuesta, y al propio Instituto, a considerarlo en la promoción dentro del nivel jerárquico de su área.

La actualización de los contenidos de los programas institucionales, se encaminaron a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, a mejorar los procedimientos administrativos y a crear compromiso e interés por mejorar la actividad diaria, razón por la cual, temas como calidad, liderazgo y planeación estratégica no sólo ofrecieron conocimientos nuevos sino que también, brindaron elementos prácticos y soluciones concretas a problemáticas que se enfrentaban en su centro de trabajo.

Por otro lado, el Eje de Formación y Actualización Técnica permitió a los directivos conocer los últimos adelantos tanto en el nivel administrativo como médico; valorar técnicas y procedimientos que se ocupan en otras instituciones con funciones afines al Instituto y aplicar estos conocimientos en todas las áreas médicas y no médicas.

Otro aporte importante de esta estrategia fue que, en el personal capacitado se fortaleció el deseo de continuar estudiando y seguirse actualizando para mejorar el nivel laboral y personal como directivo en el Instituto, también con esta estrategia se han empezado a dar los pasos encaminados a lograr una identidad entre el personal y la institución, con el propósito de que el trabajador tenga sentido de pertenencia dentro del Instituto y que, entre otras cosas, se manifieste con una actitud y con un compromiso profesional.

De igual manera, la estrategia también mostró que un personal motivado no sólo mejora el servicio que ofrece al derechohabiente, sino que también beneficia y mejora el clima organizacional y la funcionalidad de la Institución, de esta forma, la capacitación se ha convertido en una inversión a corto y a largo plazo, como lo refiere Arias (1986).

La asistencia comprometida de los directivos a los cursos programados ha demostrado que, la resistencia a la capacitación se debía a la falta de

un programa sustentado que respondiera a las necesidades y características tanto de la institución como de sus trabajadores.

Por otra parte, la continuidad y seguimiento en el proceso de capacitación fue fundamental para que los conocimientos impartidos cobraran sentido en un proceso de desarrollo integral.

Los modelos actuales en capacitación como la educación basada en normas de competencia (Morfin 1997), han enfatizado la idea de hacer un reconocimiento explícito al recurso humano como uno de los factores para el éxito o fracaso de una organización, por lo que, su capacitación y, por lo tanto, su desarrollo personal y profesional, deberán ser facilitadores en los procesos de cambio en las culturas organizacionales de tal forma que, se propicie la transformación de las actitudes repetitivas y rutinarias hacia una cultura de productividad, calidad y competitividad. Estas exigencias actuales de la capacitación permearon sistemáticamente la propuesta Institucional que ofrecí a estos directivos.

Las tendencias modernas de los contextos empresariales han hecho evidente que, el cambio en las organizaciones es inevitable y que el problema no es cambiar sino como cambiar, esto es, como promover una cultura institucional proyectada hacia la calidad en el servicio; que promueva a la capacitación y a la educación como medio para la superación personal y laboral; y que instaure a la honestidad y al compromiso como normas de conducta institucional. Es aquí donde el psicólogo debe contribuir para crear, planear y controlar las condiciones que coadyuven a dicho cambio, generando una interrelación entre las necesidades de los trabajadores y de la organización facilitando la función de ambos.

En el ámbito de la capacitación, una de las funciones del psicólogo industrial debe ser la de desarrollar diversos programas, tomando en cuenta las características de la institución así como de los trabajadores, que tiendan a elevar la calidad del servicio que presta en los diversos centros de trabajo, asumiendo responsablemente su compromiso profesional y compartiendo las técnicas y estrategias más adecuadas para lograr los objetivos institucionales.

Como psicóloga dedicada a la capacitación desde hace 8 años, esta experiencia me ha permitido integrar los conocimientos adquiridos tanto en mi formación escolar como en el ámbito de mi desarrollo profesional y me ha posibilitado acercarme al personal directivo y operativo para conocer sus necesidades reales de capacitación así como el aprovechar sus habilidades y experiencias. De igual forma, me ha brindado la oportunidad de generar acciones, desarrollar instrumentos y ofrecer propuestas viables para el desarrollo de los recursos humanos de la Delegación No. 4 Sureste; además, he podido compartir conocimientos y experiencias con otros colegas y profesionistas, ampliando mi visión de la capacitación.

Otro aspecto relevante de mi función como Psicóloga en la Oficina de Capacitación y Desarrollo es que, la estrategia implementada la Delegación 4 Sureste, fue la primera que ofrece otra modalidad de capacitación, incluso sentó las bases para crear diplomados de Alta Gerencia, Desarrollo Directivo y Calidad Total.

Otro de mis aportes como Psicóloga fue reorientar el eje humanístico del programa de capacitación institucional, fortaleciendo aspectos claves para mejorar las relaciones humanas, propiciando el cambio actitudinal y generando un buen clima laboral.



A pesar de que con lo anterior se logró alcanzar el objetivo planeado, es conveniente señalar que se presentaron algunas limitantes que a continuación se describen con la finalidad de que sean previstas en la implantación de cualquier estrategia subsecuente.

Una de las limitantes de mayor relevancia para poner en marcha esta estrategia de capacitación fue la de no contar con un presupuesto suficiente que permitiera cubrir tanto las necesidades iniciales como las finales del programa, por lo que se sugiere que antes de iniciar un nuevo programa de capacitación, se cuente con el respaldo financiero necesario para su óptimo desarrollo.

Otra limitante la constituyó la falta de involucramiento y de respaldo de la alta dirección por lo que, primero hay que sensibilizarlos del papel tan importante de la capacitación tanto de ellos como de todo el personal y de las facilidades que deben ofrecer para que sus subordinados puedan asistir a los cursos programados.

Otro aspecto que es conveniente cuidar es que, la cartera de instructores esté integrada por profesionales preparados y comprometidos con el proceso de capacitación institucional, así como, deben programarse los diferentes cursos atendiendo las cargas de trabajo de los participantes para evitar la saturación de información, de cansancio y de falta de atención a las que me tuve que enfrentar por haber programado las sesiones diarias durante cuatro meses, en vez de una por semana como tal vez hubiera sido más recomendable.

Considero que también se debe fortalecer la identidad y sentido de pertenencia del personal con la institución, ya que esto permitirá que todos los trabajadores se involucren de manera más profesional en sus áreas de responsabilidad.

Si bien es cierto que, los cursos para la Alta Dirección han empezado a reconocerse con valor curricular, todavía las autoridades del Instituto son renuentes a reconocer el valor a los programas dirigidos a trabajadores operativos, razón por la cual, es necesario que se diseñen programas integrales para todos los trabajadores en conjunto con instituciones educativas (a nivel superior y técnico) que, proporcionen el respaldo académico y curricular y que, a su vez, sean tomados como elementos promocionales dentro de esa área.

Otro aspecto que sería recomendable rescatar es la propia experiencia organizacional del Instituto ya que, las estrategias, mecanismos, acciones, o instrumentos para mejorar el proceso técnico médico o administrativo no se divulgan ni se utilizan como fuente de aprendizaje en las diversas áreas que componen a esta institución, de tal forma que, en la estrategia tuvimos que recurrir a ejemplos exclusivamente de otras instituciones lo cual, si bien es cierto que contrasta y ubica a nuestra institución en el contexto externo, también se enriquecería con lo logrado internamente, si se pudiera compartir las experiencias de otras unidades o delegaciones.

Para terminar, los principales aportes de esta estrategia de capacitación para los directivos de la Delegación 4 Sureste del IMSS fueron :

- \* Ayudar al ejecutivo a resolver sus problemas humanos y técnicos.
- \* Cambiar la actitud negativa hacia una actitud proactiva.
- \* Interesar a los directivos en su capacitación y desarrollo, así como del personal que trabaja con ellos.
- \* Realizar un diagnóstico objetivo y confiable que arrojará la información más veraz y congruente con la realidad de la delegación 4.

- \* Aportar los conocimientos que permitan alcanzar la calidad en el servicio que se otorga, mejorando la interacción de todos los recursos del IMSS.
- \* Crear interés por conocer temas de actualidad como son mejora continua, técnica y herramientas de calidad con la finalidad de aplicarlos en sus áreas de trabajo.
- \* Lograr que los directivos consideren a la capacitación como una inversión.
- \* Propiciar comportamientos que permitan la competitividad en el personal institucional.
- \* Convertir a la capacitación en una acción prioritaria, oportuna, actualizada, sistemática y permanente.
- \* Crear los cimientos para una nueva cultura laboral.
- \* Iniciar otras formas y modalidades de capacitación, por ejemplo, diplomados.
- \* Dar un fuerte impulso hacia la capacitación a nivel directivo, ya que ellos inician los cambios e implantan la filosofía de la calidad, generando un mecanismo multiplicador que permita lograr la capacitación hacia los niveles inferiores de la organización.

En suma, el presente reporte laboral se ha orientado a mostrar que el recurso humano (directivos) capacitado y tomado en cuenta en su desarrollo personal y profesional es uno de los principales factores para el cambio en el IMSS y por lo tanto, del éxito o fracaso de esta organización.

---

# ANEXOS

---

---

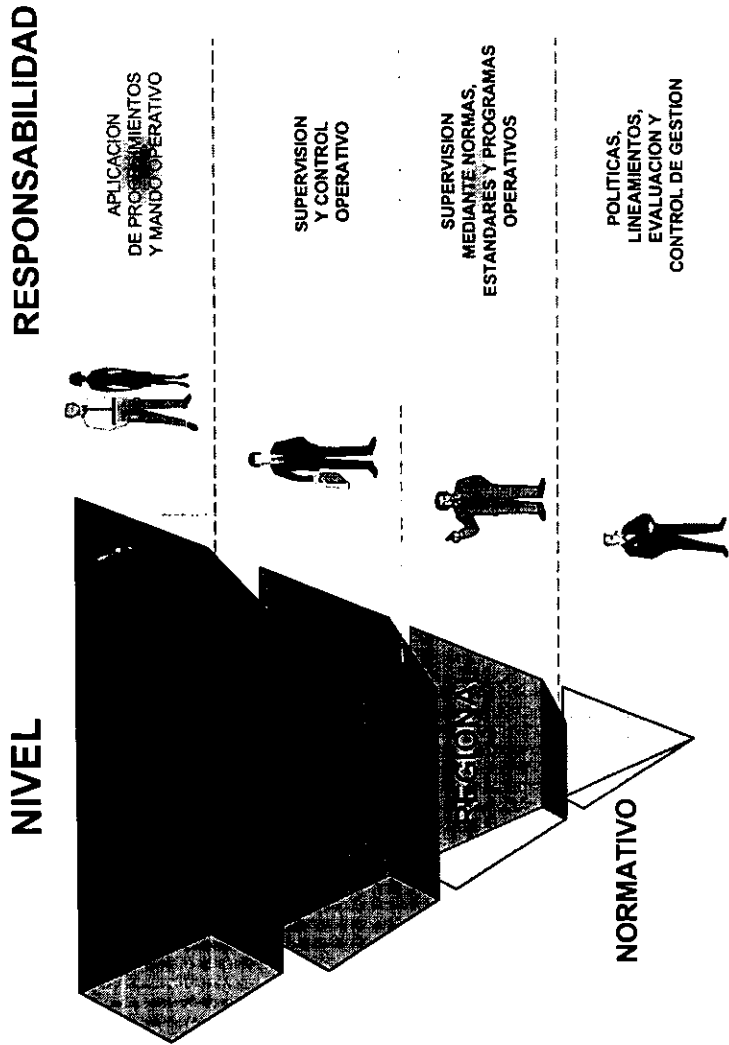
---

# ANEXOS 1

---

## NIVELES DE RESPONSABILIDAD

**ANEXO 1. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**



---

ANEXO 2

---

CUESTIONARIO



**DIRECCIÓN REGIONAL SIGLO XXI  
DELEGACIÓN No. 4 SURESTE DEL DISTRITO FEDERAL  
JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO  
PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO**

**CUESTIONARIO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

ÁREA O SERVICIO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

ADSCRIPCIÓN \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD INSTITUCIONAL: \_\_\_\_\_

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

1. En que cursos ha participado en los últimos seis meses :

**INSTITUCIONALES**

**EXTRAINSTITUCIONALES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿ Que temas de acuerdo a la función directiva son de mayor interés para usted ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





**DIRECCIÓN REGIONAL SIGLO XXI  
DELEGACIÓN No. 4 SURESTE DEL DISTRITO FEDERAL  
JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

3. ¿ Cuales son las actividades directivas que realiza con mayor frecuencia en su puesto ?

---

---

---

4. ¿ Que problemas tiene para realizar su trabajo satisfactoriamente ?

---

---

---

5. ¿ Que herramientas y técnicas administrativas conoce y aplica ?

---

---

---

6. Desde su punto de vista, ¿ que actitudes prevalecen entre el personal a su cargo ?

---

---

---

7. ¿ En que mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta ?

---

---

---

8. ¿ Que tiempo esta dispuesto a intervenir en su capacitación y desarrollo como directivo ?

Al día : \_\_\_\_\_

A la semana : \_\_\_\_\_



**DIRECCIÓN REGIONAL SIGLO XXI  
DELEGACIÓN No. 4 SURESTE DEL DISTRITO FEDERAL  
JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

9. ¿ Que alternativas de capacitación sugiere que se puedan realizar en su unidad ?

---

---

---

10. ¿ Que conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y prepararse para el futuro ?

---

---

---

11. De las siguientes modalidades, ¿ cual considera más efectiva para su capacitación ?

---

---

---

12. De las siguientes técnicas y herramientas jerarquice en orden de importancia, ¿ cuales cree usted que puede mejorar el desempeño de su trabajo ?

- ◆ Comunicación. ( )
- ◆ Programas de trabajo. ( )
- ◆ Programación del tiempo. ( )
- ◆ Establecimiento de metas y objetivos. ( )
- ◆ Motivación. ( )
- ◆ Innovación y creatividad. ( )
- ◆ Misión y calidad en el servicio. ( )
- ◆ Evaluación de resultados. ( )
- ◆ Como tomar decisiones. ( )
- ◆ Integración de equipos de trabajo. ( )
- ◆ Planeación estratégica. ( )
- ◆ Mejora continua. ( )
- ◆ Calidad y excelencia. ( )
- ◆ Desarrollo organizacional. ( )



---

**DIRECCIÓN REGIONAL SIGLO XXI  
DELEGACIÓN No. 4 SURESTE DEL DISTRITO FEDERAL  
JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO**

13. ¿Cada cuando asiste a cursos para directivos ?

- a )       Una vez por mes.                       (    )
- b )       Una vez cada 3 meses.               (    )
- c )       Una vez cada 6 meses.               (    )
- d )       Una vez cada año.                       (    )

---

ANEXO 3

---

TEMARIOS ESPECIFICOS

TEMARIOS ESPECÍFICOS

Título del curso	Objetivo	Temario Sintético	Metodología	Evaluación
Conocimiento del Ser Humano	<p>Analizar los elementos teóricos del conocimiento del ser humano, así como su comportamiento biopsicosocial y su influencia en la organización</p>	<p><b>Temario Sintético</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensación y Percepción.</li> <li>• Sentimientos y Emociones.</li> <li>• Personalidad y Carácter.</li> <li>• Comportamiento Asertivo.</li> <li>• Autoestima.</li> <li>• El individuo en grupo.</li> <li>• El Comportamiento Organizacional.</li> </ul>	<p>Conferencia, taller técnico-práctico, estudio de casos</p>	<p>Pre y Post-evaluación escrita. Participación individual</p>
Estrategias de Motivación	<p>Reconocer que la motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación en la vida humana.</li> <li>• Concepto de motivación.</li> <li>• Factores biopsicosociales.</li> <li>• El estudio científico de la motivación.</li> <li>• Personalidad y motivación.</li> <li>• La motivación en la organización laboral.</li> </ul>	<p>Curso taller, estudio de casos</p>	<p>Pre y Post-evaluación. Participación.</p>
Prácticas en Comunicación	<p>Analizar la importancia de la comunicación y proporcionar elementos que permitan un proceso de comunicación efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la comunicación.</li> <li>• Modelos de comunicación.</li> <li>• Elementos de comunicación.</li> <li>• Tipos de comunicación.</li> <li>• La comunicación en la organización formal.</li> <li>• Comunicación humana.</li> <li>• Barreras de la Comunicación.</li> <li>• Técnicas que mejoran la comunicación</li> </ul>	<p>Curso taller, estudio de casos.</p>	<p>Casos prácticos Pre y-Post-evaluación.</p>

## TEMARIO ESPECIFICO

TITULO DEL CURSO	OBJETIVO	TEMARIO SINTEITICO	METODOLOGIA	EVALUACION
Administración del Tiempo	Analizar el uso del tiempo, examinando y practicando diferentes formas de optimización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptos básicos de administración, tiempo, y administración del tiempo.</li> <li>* La bitácora.</li> <li>* Enemigos del tiempo.</li> <li>* Administración del tiempo del equipo de trabajo.</li> <li>* Métodos de administración del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptos básicos de administración, tiempo, y administración del tiempo.</li> <li>* La bitácora.</li> <li>* Enemigos del tiempo.</li> <li>* Administración del tiempo del equipo de trabajo.</li> <li>* Métodos de administración del tiempo.</li> </ul>	Pre y Postevaluación Casos Prácticos
Formación de Equipos de Trabajo.	Identificar los factores de la vida moderna que hacen más necesario y urgentes el arte de conducirse en los grupos del ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los grupos en la vida del hombre.</li> <li>* Tipos de grupos.</li> <li>* Grupo y equipo.</li> <li>* La dinámica grupal.</li> <li>* Estructura y proceso de los grupos.</li> <li>* El individuo en el grupo.</li> <li>* El grupo como lugar óptimo de crecimiento personal.</li> <li>* El manejo de los grupos</li> <li>* Aspectos críticos en el proceso grupal.</li> <li>* Los equipos de trabajo.</li> <li>* Equipos de mejora continua.</li> </ul>	<p>Curso Taller, casos prácticos.</p>	Pre y Postevaluación participación.

## TEMARIO ESPECIFICO

TITULO DEL CURSO	OBJETIVO	TEMARIO SINTETICO	METODOLOGIA	EVALUACION
Manejo del Estrés y creatividad.	Identificará los factores que generan Estrés y las principales estrategias creativas para canalizarlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de Estrés.</li> <li>• Tipos de Estrés.</li> <li>• Diagnóstico.</li> <li>• Técnicas de autocontrol del Estrés.</li> <li>• La creatividad como una estrategia antiestrés.</li> <li>• Concepto de creatividad.</li> <li>• Proceso creativo.</li> <li>• Como desarrollar la creatividad.</li> <li>• Manejo creativo de problemas.</li> <li>• Creatividad en la organización.</li> </ul>	Conferencia informal, casos prácticos	Pre y Postevaluación
Liderazgo.	<p>Detectar la importancia del Liderazgo para los individuos y las sociedades.</p> <p>Aprender teorías y técnicas modernas para desarrollar las cualidades de carácter y las actitudes más adecuadas para ejercer con éxito esta función social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de Liderazgo.</li> <li>• Teoría e investigación sobre Liderazgo.</li> <li>• Liderazgo Situacional.</li> <li>• Como aumentar la efectividad del líder.</li> <li>• La personalidad del dirigente.</li> <li>• El Líder ante el cambio.</li> <li>• Filosofía de un Líder de Excelencia.</li> </ul>	Curso Taller, estudio de casos.	Pre y Postevaluación

## TEMARIO ESPECIFICO

TITULO DEL CURSO	OBJETIVO	TEMARIO SINTETICO	METODOLOGIA	EVALUACION
Manejo del Conflicto	Analizar los principales elementos del conflicto, así como las estrategias para su manejo y solución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del conflicto.</li> <li>• Naturaleza y dinámica del conflicto.</li> <li>• Mecanismo de defensa.</li> <li>• Factores condicionantes del conflicto.</li> <li>• Tipos de conflictos.</li> <li>• Conflicto interpersonal en la organización.</li> <li>• Estrategias para el manejo del conflicto.</li> <li>• Estilos de dirección para el manejo del conflicto.</li> </ul>	Conferencia informal, estudio de casos.	
Toma de Decisiones.	Aprender las actitudes y técnicas más favorables y eficaces en el manejo de problemas y toma de decisiones tanto personales como institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trascendencia de las decisiones.</li> <li>• Naturaleza de las decisiones</li> <li>• Proceso decisional.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• La información en la toma de decisiones.</li> <li>• La toma de decisiones en un contexto institucional.</li> </ul>	Conferencia informal, casos prácticos.	Pre y postevaluación Participación grupal.
Administración Básica.	Identificar las principales actividades administrativas que debe desarrollar toda persona responsable y con funciones administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de administración</li> <li>• Etapas del proceso administrativo.</li> <li>• Planeación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Integración.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Control.</li> <li>• Proceso administrativo.</li> </ul>	Conferencia informal, lectura comentada.	Pre y Postevaluación



## TEMARIO ESPECIFICO

TITULO DEL CURSO	OBJETIVO	TEMARIO SINTETICO	METODOLOGIA	EVALUACION
Administración Orientada a Resultados	Identificación y aplicación de las herramientas teórico-prácticas de la administración orientada a resultados dentro del contexto de la realidad institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas del proceso administrativo.</li> <li>• Concepto de Administración orientada a resultados.</li> <li>• Planeación y Evaluación.</li> <li>• Objetivos Políticos.</li> <li>• Metas.</li> <li>• Programa de trabajo.</li> <li>• Sistema contable presupuestal.</li> <li>• Fuerza de trabajo.</li> <li>• Control.</li> <li>• Recursos de medición de resultados.</li> <li>• Instrumentos de medición.</li> <li>• Niveles de administración del I.M.S.S.</li> </ul>	Conferencia informal, lectura comentada.	Pre y postevaluación. Participación grupal.
Administración de Personal	Identificación y aplicación de los conocimientos actualizados en el área de la administración de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función de Administración de Personal.</li> <li>• Análisis de puestos.</li> <li>• Sueldos y salarios.</li> <li>• Reclutamiento y selección de Personal.</li> <li>• Inducción.</li> <li>• Relaciones Laborales.</li> <li>• Capacitación y Desarrollo.</li> <li>• Proceso de Desarrollo organizacional.</li> </ul>	Conferencia informal, estudio de casos.	Pre y postevaluación.

## TEMARIO ESPECIFICO

TITULO DEL CURSO	OBJETIVO	TEMARIO SINTETICO	METODOLOGIA	EVALUACION
Desarrollo Organizacional.	Identificar la importancia del desarrollo organizacional para formular un diagnóstico organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición e importancia del Desarrollo Organizacional.</li> <li>• La misión.</li> <li>• Análisis de los procesos.</li> <li>• Modelo de compromisos.</li> <li>• Planeación operativa.</li> </ul>	Conferencia informal, casos prácticos.	Pre y postevaluación Participación.
Mejoramiento del Clima Organizacional.	Adquirir los elementos técnico-prácticos que le permiten al directivo coadyuvar al mejoramiento del clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del clima organizacional.</li> <li>• Factores que intervienen en el clima organizacional.</li> <li>• Funciones del clima organizacional.</li> <li>• Enfoque administrativo.</li> <li>• Como crear y conservar un clima sano.</li> </ul>	Curso taller, estudio de casos.	Pre y postevaluación Participación en grupo e individual.
Planeación Estratégica.	Proporcionar las herramientas técnico-administrativas de la planeación estratégica que les permita aplicar en sus respectivas áreas de trabajo mejorando los procesos administrativos en beneficio de los usuarios en los servicios que otorga el I.M.S.S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de estrategia.</li> <li>• Pensamiento estratégico.</li> <li>• Dirección operativa vs estratégica.</li> <li>• Proceso de planeación estratégica.</li> <li>• Análisis del medio ambiente.</li> <li>• Análisis de fuerzas y debilidades.</li> <li>• Matriz de prioridades.</li> <li>• Seguimiento estratégico.</li> </ul>	Conferencia informal, casos prácticos.	Pre y Postevaluación Participación en grupo.

## TEMARIO ESPECIFICO

TITULO DEL CURSO	OBJETIVO	TEMARIO SINTETICO	METODOLOGIA	EVALUACION
Efectividad Directiva.	<p>Proporcionar las herramientas y técnicas administrativas que coadyuven a mejorar la gestión del directivo para el logro del objetivo institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de efectividad, eficiencia y eficacia.</li> <li>• Factores de la efectividad.</li> <li>• Administración por objetivos.</li> <li>• Estructura programática.</li> <li>• La presupuestación.</li> <li>• La dirección.</li> <li>• Elaboración de un plan de trabajo aplicando las técnicas aprendidas.</li> </ul>	<p>Conferencia informal, cursos taller, estudio de casos.</p>	<p>Pre y postevaluación</p>
Calidad y Excelencia.	<p>Adquirir los conocimientos para implantar un sistema de calidad, visualizado la oportunidad de aprovechar el potencial de su personal a través de la participación y el trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de calidad total.</li> <li>• Introducción a la filosofía de calidad.</li> <li>• Factores claves para lograr una cultura de calidad.</li> <li>• El concepto de servicio.</li> <li>• El cliente y la relación.</li> <li>• El costo de la calidad.</li> <li>• El proceso de control total de calidad.</li> <li>• El trabajo en equipo y la calidad total.</li> <li>• Herramientas de la calidad total.</li> <li>• Calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• Mejora continua.</li> <li>• Productividad.</li> <li>• Excelencia.</li> <li>• Nuevas competencias requeridas.</li> </ul>	<p>Conferencia informal, estudio de casos.</p>	<p>Pre y postevaluación.</p>

## TEMARIO ESPECIFICO

TITULO DEL CURSO	OBJETIVO	TEMARIO SINTETICO	METODOLOGIA	EVALUACION
Alta Dirección.	<p>Que el directivo tenga una clara visión del deber ser de esta empresa, la aplicación de las técnicas y estrategias para implantar una cultura de excelencia, así como una seria reflexión y el compromiso para llevarlo a cabo.</p>	<p><b>Perfil de alta dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades directivas.</li> <li>• Estilos de dirección.</li> <li>• Motivación directiva.</li> </ul> <p><b>Filosofía empresarial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética empresarial.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• El papel que juega el directivo ante la competitividad orientada a servir al cliente.</li> <li>• El directivo y la empresa, frente a un mundo diferente.</li> <li>• Compromisos.</li> </ul>	<p>Trabajo en equipo, Conferencia informal, Estudio de casos.</p>	<p>Pre y postevaluación</p>

---

ANEXO 4

---

CARTAS DESCRIPTIVAS

## ANEXO 4. CARTA DESCRIPTIVA

**C U R S O :** TOMA DE DECISIONES

**OBJETIVO GENERAL:** Conocer y aplicar las actitudes y técnicas más favorables y eficaces en el manejo de problemas y toma de decisiones tanto personales como institucionales

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	BIBLIOGRAFÍA
Los participantes se conocerán apropiando un ambiente cordial.	Presentación e integración grupal.	Los integrantes se presentaran uno a uno, mencionando nombre, puesto y adscripción.	Hojas blancas / marcadores.	30 Min.	- o -
Los participantes conocerán el contenido temático y aclararan sus expectativas.	Introducción.	Expositiva e interrogativa.	Los participantes formularán por escrito sus objetivos del curso y posteriormente darán a conocer a todo el grupo.	30 Min.	- o -
Los participantes pondrán en práctica la toma de decisiones.	<p>1. - Trascendencia de las decisiones :</p> <p>1.1 En la vida de los individuos.</p> <p>1.2 En la vida de las instituciones</p>	Se solicitará a los participantes se integren en parejas y respondan ante el compañero a la pregunta ¿ Me considero una persona decidida o indecisa	Ninguno.	30 Min.	Dr. Rodríguez Estrada Mauro. " Manejo de problemas y toma de decisiones". México, 1988.

ANEXO 4. CARTA DESCRIPTIVA

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	BIBLIOGRAFÍA
<p>Los participantes precisarán el concepto de decisión.</p>	<p>2.- Naturaleza de la decisión.                      2.1 Definición de decisión.                      2.2 Definición de objetivo.</p>	<p>En trío y cuartetos practicarán con frecuencia toman decisiones en el ámbito laboral y familiar.</p>	<p>Ninguno.</p>	<p>30 Min.</p>	<p>- 0 -</p>
<p>Los participantes se familiarizarán con cada una de las fases de la toma de decisiones.                       Los participantes identificarán que hoy en día la toma de decisiones es frecuentemente una tarea de grupo.</p>	<p>3.- Proceso decisional.                      3.1 Definición del problema.                      3.2 Fijación de objetivos.                      3.3 Estudio de diferentes alternativas.                      3.4 Elección de una alternativa.                      3.5 Estrategias.                      3.6 Plan de acción.</p>	<p>Questionamiento relativo a un caso práctico, en el cual deberá de tomar en consideración las fases del problema.</p>	<p>Material impreso.</p>	<p>90 Min.</p>	<p>Huber C. P. .                      " Toma de decisiones en las gerencias " Editorial Trillas, México, 1984.</p>

ANEXO 4. CARTA DESCRIPTIVA

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	BIBLIOGRAFÍA
<p>Los participantes enumeraran y explicaran los diversos tipos de decisiones, según algunos aspectos y puntos de vista prácticos.</p>	<p>4. Tipos de decisión :</p> <p>4.1 Según el sujeto que decide.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decisiones individuales y grupales.</li> </ul> <p>4.2 Según el contenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programadas y no programadas.</li> <li>❖ Programadas y no programadas.</li> </ul> <p>4.3 Según repercusiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decisiones sobre uno mismo.</li> <li>❖ Decisiones sobre otros.</li> </ul> <p>4.4 Según conocimiento de datos y circunstancias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decisiones en situaciones de certidumbre.</li> <li>❖ Decisiones en situaciones de incertidumbre.</li> </ul>	<p>Se solicitará a los participantes se integren en parejas y respondan ante el compañero a la pregunta ¿ Me consulto una persona decidida o indecisa ?.</p>	<p>Ninguno.</p>	<p>30 Mn.</p>	<p>Dr. Rodríguez Estrada Mauro. " Manejo de problemas y toma de decisiones ". México, 1988.</p>



ANEXO 4. CARTA DESCRIPTIVA

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	BIBLIOGRAFÍA
	<p>4.5 Según tipo de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decisiones técnicas.</li> <li>❖ Decisiones ejecutivas.</li> </ul> <p>4.6 Según el nivel jerárquico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decisiones operativas.</li> <li>❖ Decisiones tácticas.</li> <li>❖ Decisiones estratégicas.</li> </ul> <p>4.7 Según la participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decisiones autoritarias.</li> <li>❖ Decisiones por votación.</li> <li>❖ Decisiones por unanimidad.</li> </ul> <p>4.8 Según la eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decisiones buenas.</li> <li>❖ Decisiones malas.</li> </ul>				

ANEXO 4. CARTA DESCRIPTIVA

OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	BIBLIOGRAFÍA
<p>Los participantes descubrirán los valores que influyen en la toma de decisiones.</p>	<p>5 - Decisiones y valores. 5.1 Valores subyacentes. 5.2 Valores contrastantes.</p>	<p>Dinámica de lancharo, e expositiva interrogatorio.</p>	<p>Hojas con historia del lancharo, bolígrafos, pizarrón o rotafolio y material impreso.</p>	<p>60 Min.</p>	<p>• o •</p>
<p>Los participantes identificarán que la dinámica de los valores son de vital importancia en la toma de decisiones.</p> <p>Los participantes identificarán las condiciones que suelen presionar al que decide limitando su libertad.</p>	<p>6 - La decisiones y el ambiente. 6.1 Factores sociales. 6.2 Factores culturales.</p>	<p>Presentación de un caso práctico. Cuestionario impacto del futuro.</p>	<p>Material impreso.</p>	<p>90 Min.</p>	<p>Dr. Rodríguez Estrada Mauro. "Manejo de problemas y toma de decisiones" México, 1988.</p>

ANEXO 4. CARTA DESCRIPTIVA

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO TEMÁTICO	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	BIBLIOGRAFÍA
<p>Los participantes identificarán las diferentes fuentes de información que existen en la organización.</p>	<p>7.- La información en la toma de decisiones.</p> <p>7.1 Factores socioculturales.</p> <p>7.2 Factores internos.</p>	<p>Expositiva interrogativa.</p>	<p>Pizarrón y rotafolio.</p>	<p>60 Min.</p>	<p>Ackoff R. L. " El arte de tomar decisiones " Editorial Limusa. México, 1980.</p>
<p>Los participantes identificarán las condiciones de racionalidad de las decisiones institucionales y se motivan a respetar esa racionalidad.</p>	<p>8.- La toma de decisiones en un contexto institucional.</p> <p>8.1 Ejecutivos y ejecutores.</p> <p>8.2 Decisión y planeación.</p>	<p>Ejercicio comparativa.</p> <p>Bombardando submarino.</p>	<p>Material impreso.</p>	<p>90 Min.</p>	<p>Espinosa B. H. " Programación lineal " , Editorial Pax. México, 1975.</p>
<p>( * ) Los participantes identificarán el impacto de la comunicación en la organización que influye en forma positiva o negativa en el proceso de decisiones.</p>	<p>8.3 ( * ) Decisión y comunicación.</p> <p>8.4 Niveles de decisión.</p> <p>8.5 Psicología de la decisión grupal.</p>	<p>Historia del ledón.</p>	<p>Material impreso.</p>	<p>60 Min.</p>	<p>Cheyay Bar y Kuri. " Técnicas de aprendizaje grupal "</p>

---

ANEXO 5

---

DIFUSION DEL PROGRAMA



EN COORDINACIÓN

UNIVERSIDAD DEL  
VALLE DE MÉXICO

**ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN  
EN ADMINISTRACIÓN  
PARA LA ALTA DIRECCIÓN**



DELEGACIÓN 4 SURESTE DEL D. F.  
JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO  
OFICINA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO

**OBJETIVO :**

CAPACITAR AL PERSONAL DIRECTIVO EN ASPECTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN QUE COADYUVEN EN UN DESEMPEÑO DIRECTIVO DE CALIDAD.

**CARACTERÍSTICAS GENERALES :**

CONSTA DE 18 MATERIAS, CON UNA CARGA HORARIA DE 15 HORAS POR MATERIA Y UN TOTAL DE 270 HORAS DE CAPACITACIÓN DEL 8 DE AGOSTO AL 9 DE DICIEMBRE DE 1994.

EL HORARIO SERÁ DE 15:00 A 18:00 DE LUNES A VIERNES.

**INSTRUCTORES :**

LOS INSTRUCTORES DEL HAN SIDO SELECCIONADOS POR SU CAPACIDAD DIDÁCTICA Y SU EXPERIENCIA DIRECTIVA DENTRO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

**RECONOCIMIENTO :**

- ❖ CONSTANCIA ÚNICA FIRMADA POR EL DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.
- ❖ DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO CON AVAL EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, CON VALOR CURRICULAR A 270 HORAS, FIRMADO POR AUTORIDADES I.M.S.S. Y AUTORIDADES U.V.M. .

EL EVENTO SE IMPARTIRÁ EN LAS AULAS DEL 3 PISO DE LA SEDE DELEGACIONAL.

## **MATERIAS A CURSAR:**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1.- CONOCIMIENTO DEL SER HUMANO.     | 10.- ADMINISTRACIÓN BÁSICA.                 |
| 2.- ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN.       | 11.- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.            |
| 3.- PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN.       | 12.- ADMINISTRACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS. |
| 4.- ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.       | 13.- MEJORAMIENTO DEL CLIMA.                |
| 5.- FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO. | 14.- EFECTIVIDAD DIRECTIVA.                 |
| 6.- CREATIVIDAD Y MANEJO DEL ESTRES. | 15.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.             |
| 7.- LIDERAZGO.                       | 16.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.                |
| 8.- TOMA DE DECISIONES.              | 17.- CALIDAD Y EXCELENCIA.                  |
| 9.- MANEJO DEL CONFLICTO             | 18.- ALTA DIRECCIÓN.                        |

## **REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN :**

- 1.- TENER UN CARGO DIRECTIVO.
- 2.- TENER ESTUDIOS-NIVEL LICENCIATURA.
- 3.- CURRÍCULUM VITAE ACTUALIZADO.
- 4.- CARTA DE AUTORIZACIÓN DE SU JEFE INMEDIATO.
- 5.- PASAR ENTREVISTA PERSONAL.
- 6.- CARTA-COMPROMISO.
- 7.- CÉDULA DE INSCRIPCIÓN.

## **RECEPCIÓN DE SOLICITUDES :**

DEL 26 DE JULIO AL 3 DE AGOSTO DE 1994.  
DELEGACIÓN No. 4, CANELA 397 TERCER PISO.  
TELÉFONOS 6 50 57 58 O 3 26 54 48 EXTENSIÓN 1303 Y 1306.

CON EL C. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ.  
C. NORMA LIDIA PAVÓN CASTELLANOS.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACLE, T. (1994). *RETOS Y RIESGOS DE LA CALIDAD TOTAL*. MÉXICO: GRIJALBO.
- ARIAS, F. (1986). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MÉXICO: TRILLAS.
- ARIAS, F. (1994). *CAPACITACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA COLABORACIÓN*. MÉXICO: ASOCIACION MEXICANA DE CAPACITACIÓN. E INSTITUTO INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN Y ESTUDIOS EMPRESARIALES S.C.
- ARGÜELLES, A. (1996) *COMPETENCIA LABORAL Y EDUCACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA*. MÉXICO: LIMUSA.
- BROW, A. (1992). *GESTIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE*. MADRID, ESPAÑA: DIAZ SANTOS S.A..
- BARRIGUETE, G. (1994) *HOMBRE, TRABAJO Y RELACIONES INDUSTRIALES*. MÉXICO: ALHAMBRA MEXICANA.
- CÁRDENAS, L. (1974) *MÉDICA FAMILIAR EN MÉXICO*. EN: G. FRAGA, V. BRAVO Y MA VELASCO. (COMPIILADORES). *IMSS 40 AÑOS DE HISTORIA*. MÉXICO: IMSS.
- CARLZON, J. (1991). *EL MOMENTO DE LA VERDAD*. MÉXICO: DIAZ DE SANTOS S.A.
- CRAWFORD, R. (1991) *IN THE ERA OF HUMAN CAPITAL*. NUEVA YORK: HARPER BUSINESS.
- CHIAVENATO, I. (1997) *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MÉXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- DOMÍNGUEZ, H Y LOYOLA, J. (1991) *FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO* MÉXICO: GRAFICAS MONTEALBAN
- DRUCKER, P. (1994) *GERENCIA PARA EL FUTURO*. COLOMBIA: NORMA.
- DRUCKER, P. (1974) *EL PROCESO ADMINISTRATIVO*. MÉXICO: HERRERO HERMANOS SUCS. S.A.
- FERNÁNDEZ, A. (1992) *PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS*. MÉXICO: DIANA.
- FRAGA, G, BRAVO, V Y VELASCO, MA, (1983) *40 AÑOS DE HISTORIA INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL*. MÉXICO: IMSS.
- GARY, D. (1996) *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*. MÉXICO: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA.



- GIRAL, J (1993) CULTURA DE EFECTIVIDAD. MÉXICO: IBEROAMÉRICA S.A. DE C.V.
- GUZMAN, V (1985) LA SOCIOLOGÍA DE LA EMPRESA. MÉXICO: JUS.
- HERBERT, G. (1981). ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES. MÉXICO: CONTINENTAL.
- IBARRA, A. (1996). EL SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL. EN A. ARGÜELLES (COMPILADOR). COMPETENCIA LABORAL Y EDUCACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA. MÉXICO: LIMUSA.
- IMSS, (1993). EVOLUCIÓN ORGANICA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (1943-1993). MÉXICO: IMSS.
- IMSS, (1994). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA IMSS-CAPACITACION: MÉXICO: IMSS.
- IMSS, (1995). DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 1995. 50 AÑOS DE HISTORIA. MÉXICO: IMSS.
- IMSS, (1996) LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. MÉXICO: IMSS.
- IMSS, (1997). NUEVA LEY DEL SEGURO SOCIAL. MÉXICO: IMSS.
- IMSS, (1997). CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO. MÉXICO: IMSS.
- IMSS, (1997). MEMORIA INSTITUCIONAL. MÉXICO: PROYECCIÓN DE MÉXICO S.A. DE C.V.
- JARAMILLO, J. (1992) ESTRATEGIA INTERNACIONAL: MÉXICO: DIANA.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO, (1997) MÉXICO: SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.
- LÓPEZ, A. (1981). EN SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL, PROBLEMAS RECIENTES Y ALTERNATIVAS EN MÉXICO HOY SIGLO XXI. EN G. FRAGA, V. BRAVO Y MA. VELASCO IMSS (COMPILADOR) 40 AÑOS DE HISTORIA DEL IMSS. MÉXICO: IMSS.
- LUIGI, V (1997) CONOCIMIENTO ES FUTURO. MÉXICO: CONCAMIN.
- MARROQUÍN, Q. (1978). CAPACITACIÓN A TRABAJADORES. MÉXICO: GARNIKA.
- MENDOZA, A (1971). MANUAL DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO. MÉXICO: ARMO.
- MORENO, C. (1982) SOCIOLOGÍA HISTÓRICA DE LAS INSTITUCIONES DE SALUD EN MÉXICO. EN G. FRAGA, V. BRAVO Y MA. VELASCO. IMSS (COMPILADOR.) 40 AÑOS DE HISTORIA DEL IMSS. MÉXICO: IMSS.

- MORFIN, A. (1996). LA NUEVA MODALIDAD EDUCATIVA. EDUCACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA. EN A. ARGÜELLES (COMPILADOR) COMPETENCIA LABORAL Y EDUCACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA.. MÉXICO: LIMUSA.
- NASH, M. (1992). COMO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO. MÉXICO: NORMA.
- PARKINSON, C Y RUSTOMJI , M Y SAPRE. (1994). PETER DRUCKER UN COMENTARIO CRÍTICO SOBRE SU FILOSOFÍA GERENCIAL. MÉXICO: DIANA.
- PINTO, V. (1994) PROCESO DE CAPACITACIÓN. MÉXICO. DIANA.
- PICAZO, M. Y MARTÍNEZ V. (1992) INGENIERIA DE SERVICIOS. MÉXICO: MC GRAW-HILL.
- REYES, PONCE, A (1982). ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS .MÉXICO: LIMUSA.
- REZA, T. (1994). EL ABC DEL INSTRUCTOR. MÉXICO: PANORAMA.
- REZA, T (1997). NUEVOS CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES. REVISTA LABORAL, NÚMERO 63 PÁG. 10
- RODRIGUEZ, E. (1993). CREATIVIDAD EN LA EMPRESA. MÉXICO: PAX MÉXICO.
- RODRIGUEZ ,C Y DIAZ, J Y GARCIA, M. (1987). PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. MÉXICO: DIANA.
- SILICEO, A (1982). CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.. MÉXICO: LIMUSA.
- SHAW, C (1991) GESTIÓN DE SERVICIOS . MÉXICO : DÍAZ DE SANTOS .S.A.
- SHERMAN, W Y BOHLANDER, W. (1994). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. MÉXICO: IBEROAMERICANA.
- SMITH, H Y WAKELEY, J (1984) PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. MÉXICO: MC GRAW-HILL.
- ZERTUCHE, M. (1980) HISTORIA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. LOS PRIMEROS AÑOS. IMSS (COMPILADOR). IMSS 40 AÑOS DE HISTORIA . MÉXICO: IMSS.