

125  
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**CAMPUS IZTACALA**

**CAPACITACION, EL GRAN AHORRO  
CAPITALIZABLE  
PARA LAS GRANDES EMPRESAS.**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

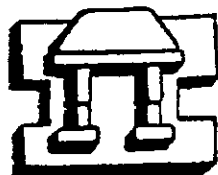
P r e s e n t a:

**FRANCISCO VIRGEN MONTAÑO**

**Directora:** Lic: Teresa García Gómez

**Sinodales:** Lic. Martha Laura Valencia Zavala

Lic: Estela Flores Ortiz



**IZTACALA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Tlanepantla, Edo. de México 1999

276023



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.

**CAPACITACION:**

**EL GRAN AHORRO CAPITALIZABLE PARA LAS**

**GRANDES EMPRESAS**

## **DEDICATORIA**

**A MI MADRE**

**POR DARME ESTA HERMOSA VIDA**

**SÍ QUE ES HERMOSA.**

**GRACIAS MAMA.**

**A MI PADRE Y A MI HERMANO MARTIN**

**POR QUE SIEMPRE ESTAREMOS JUNTOS.**

**A MI ESPOSA, GRISELDA MARISOL**

**POR SU GRAN AMOR, LEALTAD Y VALOR**

**POR QUE LA ADMIRO CADA DIA**

**Y LA AMO CADA VEZ MAS.**

**A LA RAZON DE MI EXISTIR, A MIS  
ADORABLES HIJAS.**

**GRISELDA MARISOL**

**ITZELL AMARANTA**

**NAYELI MARLENE**

**POR QUE SON EL MOTOR DE MI VIDA.**

**A MIS HERMANOS:**

**MARTIN ERNESTO, MARCO ANTONIO  
ACELA, RAUL, CASTO, ERNESTO  
MARTIN, JUDITH, ALBERTO, ALI  
JOSE LUIS, MARCELINO, CARMEN  
Y A TODOS MIS SOBRINOS.**

**QUE LOS QUIERO Y SIEMPRE PIENSO EN TODOS.  
QUE DIOS LOS CUIDE Y LOS PROTEJA.**

**UN RECONOCIMIENTO Y ADMIRACION MUÝ EN ESPECIAL A MIS ASESORES:**

**LIC. TERESA GARCIA GOMEZ**

**LIC. MARTHA LAURA VALENCIA ZAVALA**

**LIC. ESTELA FLORES ORTIZ**

**QUE SIEMPRE FUERON ATINADAS SUS INTERVENCIONES PARA LA REALIZACION DE**

**ESTE TRABAJO Y SOBRE TODO SUS ENSEÑANZAS QUE NUNCA OLVIDARE.**

**MUCHAS PERO MUCHAS GRACIAS.**

**AGRADEZCO EL APOYO BRINDADO A:**

**LUCIA Y MARIA FERNANDA.**

**QUIERO HACER UNA MENCIÓN ESPECIAL AL:**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO**

**( I S S S T E )**

**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO**

**( S G O M )**

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN TÉCNICA**

**ASI COMO A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO, FAUSTINO, DIANA, MARY, IRMA, PATY, MONICA,  
NORMA, SILVIA, CHANO, EDUARDO, SERGIO Y A TODOS AQUELLOS QUE DE ALGUNA FORMA  
SIEMPRE SE MOSTRARON INTERESADO EN QUE TERMINARA ESTE TRABAJO.**

**GRACIAS A TODOS USTEDES.**

QUE DIFÍCIL ES EMPEZAR Y  
TERMINAR ESE ALGO.  
QUE DURO ES ESE TRAYECTO Y  
EL DESARROLLO DEL CAMINO.  
QUE DURAS PRUEBAS HAY QUE  
PASAR PARA CONSOLIDARSE.  
QUE CAMINOS TORTUOSOS HAY  
EN CADA ETAPA.  
SIN EMBARGO...  
TODO CAMBIA  
CUANDO SE LLEGA.  
TODO ES HERMOSO  
CUANDO SE CONCLUYE.  
TODO ES SATISFACCION  
CUANDO SE HA LLEGADO.  
TODO ESTA DESPEJADO Y  
CLARO EN EL CAMINO.  
SIN EMBARGO...  
TODO COMIENZA OTRA VEZ.

Francisco Virgen Montaña

CUANDO DEJAMOS DE APRENDER  
Y NO EVOLUCIONAMOS,  
COMENZAMOS REALMENTE A MORIR.

## RESUMEN

La Psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana, esta bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria. Así, el psicólogo esta interesado en los problemas de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, de la adquisición de destrezas, de la motivación, etc. Con lo referente al aprendizaje humano, el psicólogo también dirige sus estudios a la Capacitación y desarrollo del personal. El rol del psicólogo en la Capacitación es determinar que cosas necesitan aprenderse, fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de capacitación han logrado los objetivos buscados. Por ello, la Capacitación se definió como el proceso de enseñanza-aprendizaje por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

Bajo esta premisa, en el presente trabajo. La Capacitación, el gran ahorro capitalizable para las grandes empresas, el psicólogo realizó una verdadera Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) a nivel nacional de los Hospitales del ISSSTE exclusivamente al personal operativo de Obras y Mantenimiento.

De aquí se formó el Programa de Capacitación Estatal 1996-1998, el cual se cumplió por las estrategias empleadas por el psicólogo al hacer convenios con las empresas, Escuelas, Trabajadores Internos, Departamentos de capacitación del área estatal, por lo que se realizaron los cursos sin costo alguno. Obteniéndose los siguientes resultados:

Del Programa de Capacitación 1996-1998 se realizaron un total de 146 cursos, con 2626 participantes, cabe mencionar que el total del presupuesto de todos los eventos llevados a cabo del 96 al 98 sería de \$316,000 mil pesos, pero debido a la metodología que se empleó, se pudieron realizar los cursos con un presupuesto de \$32,000 mil pesos, que sólo representó el 10% del valor total del programa, además, se obtuvo un ahorro financiero de \$284,000 mil pesos, esto sin contar con los costos de mantenimiento que se le dieron a los equipos hospitalarios por medio de la capacitación.

Finalmente se pudieron cumplir con los objetivos planteados, esperando que haya quedado demostrado que la capacitación es un gran ahorro capitalizable para las grandes empresas.



## INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCION	
1.- RESEÑA HISTORICA DE LA CAPACITACION	01
1.1. CAPACITACION EN LA REVOLUCION INDUSTRIAL	06
1.2. CAPACITACION EN MEXICO	09
1.2.1. Legislación Vigente	15
2.- METODOLOGIA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION	21
2.1. PLANEACION	27
2.1.1. Detección de Necesidades de Capacitación	27
2.1.2. Definición de Objetivos	34
2.1.3. Elaboración de Planes y Programas	36
2.1.4. Presupuesto	38
2.2. ORGANIZACION	39
2.2.1 Estructura	40
2.2.2. Procedimiento	41
2.2.3. Capital Intelectual	41
2.2.4. Factor Material	42
2.3. EJECUCION	44
2.3.1. Contratación de Servicios	44
2.3.2. Coordinación de Eventos	47
2.3.3. Desarrollo de Programas	49
2.3.4. Control Administrativo y Presupuestal	49
2.4. EVALUACION	52
2.4.1. Evaluación del Proceso de Enseñanza- Aprendizaje	53
2.4.2. Evaluación del Sistema de Capacitación	55
2.4.3. Seguimiento	56
2.4.4. Evaluación del Costo-Beneficio	58

<b>3.-</b>	<b>DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA PUBLICA</b>	<b>61</b>
3.1.	DESCRIPCION DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (I.S.S.S.T.E.)	61
3.1.1.	DESCRIPCION DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO	65
3.1.2.	ANALISIS Y RELEVANCIA SOCIAL DEL PSICOLOGO DENTRO DEL INSTITUTO	68
3.2.	DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO	72
3.2.1.	En lo Político	73
3.2.2.	En lo Económico	74
3.2.3.	En lo Administrativo	74
3.2.4.	En lo Social	75
3.2.5.	PROCEDIMIENTO	76
3.2.6.	JUSTIFICACIÓN	77
3.2.7.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	78
3.2.8.	OBJETIVOS	79
3.2.9.	RESULTADOS	80
3.2.9.1.	Resultados Psicológicos y Administrativos del Proceso Metodológico de Capacitación	81
3.2.9.2.	Resultados Estadísticos	92
<b>4.-</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>135</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>140</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>143</b>

## INTRODUCCION

Definiremos a la Industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Instituciones tales como agencias Educativas, de Gobierno, Hospitales y Clínicas, todas caen dentro de esta definición. Este amplio punto de vista revela el vasto escenario de la Conducta Humana que es asequible a la observación sistemática y estudio en la industria.

Con referencia a lo anterior, Donnette (1986) menciona que la Psicología como una de las principales ciencias que tratan de la Conducta Humana, está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta en la industria.

También, un psicólogo que se ocupa en la conducta humana en la industria está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los Recursos Humanos en la Industria estas son: Reclutamiento y Selección de Personal, Motivación Laboral, Desarrollo de Personal, Capacitación, entre otros.

Con referente a la Capacitación, es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo.

Es por ello que en el presente trabajo se habló básicamente sobre Capacitación, considerado como prioritario e indispensable para favorecer el desarrollo integral del país y donde "el psicólogo juega un papel importante, que consiste en proporcionar sus conocimientos y habilidades como especialistas del comportamiento humano, para diagnósticar necesidades de capacitación, planear, programar, ejecutar y evaluar el proceso de capacitación" (Camarena y Granado, 1997).

Con referencia a la capacitación, consiste en asegurarse de que las personas de quienes dependen las organizaciones cuenten con el conocimiento y las destrezas necesarias para manejar un ambiente que cambiará rápidamente.

Asimismo es relacionar la inversión en la capacitación con la habilidad y la imaginación de las personas en utilizar los mejores enfoques posibles de la

capacitación y está empezando a ser aceptada como parte de la solución. Aunque la inversión total en capacitación sigue siendo exigua, está en crecimiento.

Otro factor importante es la creciente toma de conciencia que se está generando entre los capacitadores, acerca de la estrecha relación existente entre la capacitación y las utilidades.

Cada vez más profesionales se dan cuenta de que es necesario y posible generar formas de evaluar la inversión en capacitación, que demuestra el rendimiento financiero de ella.

El creciente uso de las estrategias, indica claramente los inmediatos beneficios que pueden obtenerse. Esto, a su vez, llevará a que la capacitación sea aceptada más fácilmente como una inversión, no como un gasto.

“Se define a la estrategia como un plan para utilizar recursos de la mejor manera posible, con el fin de satisfacer necesidades determinadas o previstas para el futuro” (Trevor, 1995).

En base a todo lo anterior, en este trabajo profesional de tesis, el punto de partida que utilizó el psicólogo fueron las estrategias diseñadas por él mismo.

En el cual, cuando ingreso a elaborar a la Subdirección General de Obras y Mantenimiento (ISSSTE) en el Departamento de Capacitación no se contaba con el suficiente presupuesto para llevar a cabo los diferentes cursos que se habían programado.

Por ello, el psicólogo utilizó las estrategias de hacer convenios con empresas que prestan servicios al ISSSTE, con Instituciones Educativas, con los Departamentos de Capacitación de los Estados perteneciente al ISSSTE y con los propios trabajadores internos para que realizaran los eventos sin grandes costos presupuestarios.

Esto a ocasionado que en el Instituto la Capacitación sea aceptada como una inversión y no como un gasto y se han dado cuenta los directivos de los beneficios que se pueden obtener por medio de la capacitación.

Por último, para observar y desarrollar el presente trabajo hemos contemplado los siguientes aspectos:

En el primer capítulo se establecen los enfoques para abordar la capacitación desde un punto de vista histórico.

En el segundo capítulo, se explica ampliamente la metodología ha seguir para la elaboración de un Programa de Capacitación.

En el tercer capítulo, es en sí, el Desarrollo del Programa de Capacitación en una Empresa Pública (ISSSTE) en el cual se describe la Institución, la participación del psicólogo, el procedimiento y los resultados.

En el cuarto capítulo, presentamos las Conclusiones, Bibliografía y una serie de Anexos.

Cabe mencionar que en el transcurso de este trabajo siempre se mantuvo el objetivo principal que a través de la Capacitación es el camino viable para que las empresas presente grandes ahorros capitalizables así como el lograr aumentar la calidad y actitudes del trabajador.

Asimismo se demostró que la participación del psicólogo en el área de capacitación coadyuva a incrementar la eficacia y productividad en la Institución.

## **CAPITULO 1**

### **RESEÑA HISTORICA DE LA CAPACITACION**

## CAPITULO 1

### RESEÑA HISTORICA DE LA CAPACITACION

En la actualidad los científicos consideran que la tierra existe desde hace miles de millones de años, la historia se ocupa sólo de los últimos instantes de este inmenso período, porque su campo es la historia del género humano. Para ello tenemos que retroceder alrededor de un millón de años, al origen de los inmediatos antepasados del hombre moderno. Durante casi todo este período los hombres vivieron casi como los animales.

Desde el punto de vista físico, sus cuerpos se iban transformando visiblemente, pero estas alteraciones, que afectaban fundamentalmente a la forma de la cabeza y al tamaño del cerebro, no eran sino un perfeccionamiento de una estructura biológica ya existiendo en los tiempos más remotos.

Desde el punto de vista de la civilización, los hombres desarrollaban utensilios manufacturados, aprendían muchas técnicas para la recolección de alimentos y se acomodaban a las necesidades sociales para proteger la crianza de su prole. No obstante, durante mucho tiempo estuvieron a merced de la naturaleza; sólo en torno al año 7000 a.c, apareció en algunas áreas una verdadera agricultura cómo se puede observar en la siguiente tabla.

#### DESARROLLO DEL ADIESTRAMIENTO EN EL HOMBRE ANTIGUO

EPOCA	PERIODO	ACTIVIDAD
PALEOLITICA	30,000 al 10,000 a.c	Los hombres vivían de lo que recogían, en vez de cosechar sus propios alimentos. El uso de los utensilios es un impresionante testimonio del <b>adiestramiento</b> del hombre, para encontrar modos de protegerse contra las fuerzas brutas de la naturaleza
MESOLITICO	10,000 al 7,000 a.c.	Los hombres pescaban en canoas con redes y anzuelos, recogían nueces y frutas, iban de caza con arcos, flechas y lanzas. Su <b>Adiestramiento</b> era aún más perfeccionado
NEOLITICO	A partir del 7,000 a.c.	Cultivos de plantas y la crianza de los animales

Tabla N° 1.-Se observa la habilidad en el Adiestramiento a través de los siglos en el hombre antiguo.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de adiestramiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezado con ellas. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros, los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que hasta ahora se llama "adiestramiento". Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos.

Así, el desarrollo del hombre ha sido a pequeños pasos pero de una manera constante. Estas culturas antiguas, su método de aprendizaje que incluye el Adiestramiento, eran a través de la imitación y la observación; aunado a esto los cambios físicos y biológicos que se iban presentando en el hombre antiguo hicieron que progresaran en su modo de vida, desarrollando la agricultura, la crianza de los animales, la arquitectura, etc.

"Un ejemplo de ello es el uso del ladrillo el cual se utilizó para construir el palacio de kish en la Mesopotamia, 3500 a.c y la Biblia nos dice que la Torre de Babel fue construida con ladrillos" (Steinmetz, 1971).

La grandeza arquitectónica y de construcción que tienen en sí las pirámides y otros templos, como el de Salomón, son monumentos a aquellos primeros albañiles, canteros, carpinteros, artistas y científicos de los tiempos pasados.

Por otro lado, debe recordarse que en las civilizaciones primitivas la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino. Las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podían ser transmitidos por instrucción directa. De aquí que se desarrollara un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que, después de un largo periodo de estudio, se convertía en obrero. Las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje datan de fechas tan tempranas como el año 2100 a.c, cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi.

En los templos antiguos se enseñaba religión y frecuentemente arte. Los ejércitos tomaban la responsabilidad de enseñar a los soldados. Las escuelas privadas enseñaban a los ricos y a los gobernantes. Por su parte, la clase industrial desarrolló un intrincado sistema de aprendizaje, que conforme pasó el tiempo se convirtió en un sistema social en las empresas.



Hasta ahora sólo se ha podido abarcar los aspectos de adiestramiento que abarca la observación y la imitación, como una forma de aprendizaje para el desarrollo del hombre antiguo.

Sin embargo, con la época de la Edad Media, pero sobre todo en la era de la Revolución Industrial, hubo un incremento en la educación del hombre, dándole un mayor énfasis en el aspecto del adiestramiento y capacitación.

Después de la Edad Antigua entraremos a la llamada Edad Media, estos tiempos nos presentan una nueva fase, en relación a la capacitación y el adiestramiento del hombre de aquel entonces, que por cierto, la Iglesia Católica detuvo enormemente el avance de las ciencias, ya que se obstinó en impedir por cuestiones de poder, el avance de los pueblos.

Con el devenir de los tiempos se presentó la economía feudal, que consistió en la explotación de la mano de obra, creó la manufactura, que proviene del latín Manus (mano) y Factum (hecho) lo cual quiere decir hecho a mano. "Este modo de producción se caracterizó por la elaboración de las mercancías sin el recurso de las máquinas, la capacidad y destreza de los artesanos, se adquiere de manera hereditaria, debido a que se transmiten los conocimientos de padres a hijos" (Othón, 1989).

Por su parte, la religión cristiana que en sus comienzos encarnó los ideales confusos, pero rebeldes de los explotados, encontró entre los desposeídos una atmósfera propicia para su difusión, así en la Edad Media los monasterios del clero ennoblecieron el trabajo manual aunque dentro de ellos se trabajó mediante un plan jerárquico preciso.

En manos de un clero disciplinado los dominios de la Iglesia se fueron ensanchando, se crearon dos tipos de escuelas monásticas:

- a) las destinadas a la educación catedrática y teológica de los futuros monjes y
- b) las creadas para la instrucción del bajo pueblo, donde se enseñaban, además de algo de religión, instrucción para algún oficio laboral.

En la era cristiana se sabe de grupos religiosos como los agustinos y los franciscanos, que dieron origen a las primeras escuelas. Estas fueron fundadas por los sacerdotes y funcionaban al lado de los monasterios. Su finalidad era enseñar la doctrina cristiana junto con la lengua y la oratoria. Eran escuelas de retórica o gramática, colegios parroquiales que más tarde se transformaron en primarias populares.

Por lo tanto, durante la edad media se encontró a los monjes capacitando a sus aprendices, además, en esta etapa predominó la enseñanza del tipo "maestro-aprendices" o de "padre-hijo" como un método de transmisión de aprendizaje.

Tal situación fue la adecuada para una sociedad en que las instituciones religiosas tenían como distintivo la "Estabilidad", posteriormente se entra en una nueva etapa denominada "Renacimiento"; esta fase que divide la historia de la humanidad comienza a sentir la necesidad de vincular el conocimiento teórico a la praxis.

Por lo que Rene Descarte (1596-1650) como máximo representante en el inicio de la era renacentista, ilustra claramente esta necesidad cuando se pregunta ¿Como es posible que aún continúe la secular separación entre teoría y práctica; la inteligencia y la voluntad, la cultura y el trabajo, el espíritu y las manos? En la sexta parte de su famoso Discurso del Método, Rene Descarte afirma desechar toda filosofía especulativa que se enseñe en las escuelas para practicar, una que demuestre el comportamiento del fuego, aire, agua, astros y en general de todos los cuerpos que nos rodean, con el fin de hacernos dueños y señores de la naturaleza.

Siguiendo por esta misma línea, en la última etapa del renacimiento, empezaron a surgir los "gremios" o asociaciones de trabajadores, cuyos grupos estaban unidos por intereses comunes, según Othón (1989) estos gremios o villas, los artesanos estaban repartidos por especialidades, en corporaciones y vivían en sus propios barrios. Había un barrio de los albañiles, un barrio de los sastres, otro de los carniceros, el de los fundidores, etc.

Este tipo de aprendizaje se da en grupos cerrados y por lo tanto no existe una diversidad de técnicas, su propósito básico fue la protección y ayuda mutua pero sólo entre los mismos artesanos de un mismo gremio.

Por su parte, Steinmentz (1971), señala que estos tipos de asociaciones conformaron a las primeras empresas de cooperativa y al mismo tiempo establecieron las primeras normas de calidad al implantar reglas para la mano de obra. Dichos gremios estaban formados por tres clases de trabajadores, existía un "maestro" que era el propietario de la herramienta y la materia prima, así como también director de los trabajos que se ejecutaban, estaban también los "Aprendices" quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna sino solamente comida y entrenamiento, finalmente estaban los "Trabajadores" propiamente dicho, quienes aunque ya habían pasado por la etapa del aprendizaje, aún no lograban dominar el oficio, éstos recibían una paga fija por su trabajo, pero la esperanza, tanto de aprendices como de trabajadores, era llegar a ser maestro.

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió de más maquinarias y materiales, demandándose una mayor inversión a los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestro.

La necesidad de mejorar sus propios talleres, dió como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados; este fenómeno fue precipitado por los propios maestros quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, implantando una mayor habilidad y precisión en la mano de obra. La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV radicaba en que sus privilegios estaban muy bien protegidos en lo referente a salarios, horarios, herramientas y precios.

El sistema requería que todo el mundo gozara de los mismos privilegios y que se utilizaran los mismos métodos, provocando con ello que los obreros calificados y semicalificados formaran sus propios gremios para protegerse entre si y obtener un mayor beneficio de su trabajo. De hecho, estos gremios fueron los predecesores de los modernos sindicatos de trabajadores.

Es así, como la tendencia de modificar lo establecido cobrara un mayor impulso en los siglos XIX y XX. Con ella se dá paso a las pequeñas corporaciones, Leitune (1982) menciona, que él quien se proponía aprender un oficio tenía que escalar, a través de su aprendizaje, los pasos de trabajador, oficial, aprendiz y maestro.

La estructura del gremio, lejos de cerrarle el camino hacia el puesto de maestro al artesano, estaba dispuesta de tal modo que los "maestros" surgían de los oficiales y estos a su vez de los aprendices. Cada artesano trabajaba con la esperanza de convertirse en "maestro".

Sin embargo cabe señalar, que la falta de grandes masas obreras en aquellos talleres reducidos, el raquitismo de la industria artesana que no exigiendo medios muy costosos, permitía a los oficiales la propiedad de las herramientas y la cuota inicial que cada aprendiz debía abonar al ingresar al gremio, con lo cual se cerraba el acceso a los que no poseían recurso alguno.

A medida que el "maestro" artesano empezaba a producir para un mercado cada vez más vasto, comenzaba también a transformarse en comerciante; es aquí donde surge el gran movimiento de la Revolución Industrial.

## 1.1. CAPACITACION EN LA REVOLUCION INDUSTRIAL

A finales del siglo XVIII, tras el nacimiento de la máquina de vapor, se inicia en Europa una nueva concepción del trabajo. Hasta entonces los Gremios habían mantenido un equilibrio bastante satisfactorio en las condiciones de trabajo, pero la aparición de las máquinas y de nuevas fuentes de energía hicieron que éstas se agravaran.

Comienza entonces un rápido proceso de industrialización -llamado Revolución Industrial- que hace vivir a la humanidad durante más de cien años un período de desarrollo industrial y de producción jamás conocido en la historia.

Asimismo, la Revolución Industrial constituye una importante etapa del desarrollo de la sociedad, ayuda no sólo a conocer y comprender el pasado, sino también a explicar correctamente los procesos que se operan en nuestra época impetuosa y rica en acontecimientos.

El concepto de Revolución Industrial lo introdujo por primera vez Federico Engels (1820-1895), para designar un acontecimiento en la historia de la humanidad con doble caracterización. Por un lado, la sustitución del trabajo manual por el de las máquinas. Por otro lado, la formación de dos clases en la sociedad capitalista: Burguesía y Proletariado Industrial.

Con lo que respecta al cambio del trabajo manual por el de las máquinas, según Steinmetz (1971), el adiestramiento de tipo manual empezó en Norteamérica hacia 1825, y la mayoría de las instituciones que surgieron después de esta fecha, fueron de tipo disciplinario y no vocacional. Todas las llamadas "Escuelas Industriales Estatales" eran en realidad, cárceles para "chicos malos". A pesar de lo anterior, el concepto básico era el correcto, esto es, dar cierto adiestramiento a las manos ociosas para que, con una capacitación mental adecuada, estas personas hicieran alguna contribución útil a la sociedad, más que recibir un castigo de la misma.

Además, uno de los pasos más grandes para el desarrollo de los trabajadores, más allá de los conocimientos requeridos por su oficio, fue la "Ley Land Grant" en 1862. Cuando Abraham Lincoln la firmó, propició un medio de educación superior para los hijos del hombre común, privilegio que anteriormente era privativo de los ricos.

Por otro lado, con lo que respecta al "proletariado, este concibe al trabajo como una mercancía más y por tanto, sujeto a las mismas leyes económicas del mercado -oferta y demanda- lo que trae como consecuencia una indiferencia absoluta por la mano de obra, jornadas de trabajo indefinidas, explotación de

mujeres, niños y unos índices de mortalidad abrumadores entre los trabajadores" (Fernández, 1987).

En estas circunstancias es lógico que no existiera lazo alguno entre empresa y trabajadores, el patrono o empresa compraba el trabajo al precio más barato posible, el obrero alquilaba las fuerzas de sus brazos al que mejor le pagaba. Por lo tanto, tampoco existía lazo alguno que uniera a los trabajadores entre sí.

Es por ello, que a mediados del siglo XIX en la segunda etapa de la Revolución Industrial. El liberalismo económico fue perdiendo valor, por todas partes surgen asociaciones, integraciones, etc., el capitalismo se agiganta, los desórdenes sociales se extienden, aparecen las huelgas y como acontecimiento más importante, nacen los primeros sindicatos obreros de defensa.

A consecuencia de ello, el nuevo capitalismo ha de enfrentarse entonces con unos problemas humanos que anteriormente no existían. La producción en gran escala plantea situaciones hasta entonces desconocidas, surgen problemas de organización de trabajo, de ambiente, de distribución, de competencia económica, de calificación humana, de ideales sociales y políticos, etc.

Es entonces, en las postrimerías del siglo XIX, cuando las empresas y patrones comienzan a interesarse por las soluciones que es preciso dar a los problemas presentados, un ejemplo de ello, es que a medida que la maquinaria y los equipamientos fueron evolucionando se sintió la necesidad de hombres cada vez mejor capacitados, no sólo para manejar la maquinaria, sino también para su mantenimiento. Sin embargo mucho de este adiestramiento ya no podía brindarlo la fábrica, era necesario crear escuelas especializadas en la formación de la mano de obra.

Así, con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de adiestramiento. Steinmetz (1971), comenta que una de las primeras escuelas de que se tiene noticias en materia de capacitación y adiestramiento fue la establecida en Nueva York en 1872 por Hoe y Cía. Este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volumen de ventas, que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria. Posteriormente, surgen escuelas en las fábricas de Locomotoras, General Electric, Ford, etc..

Poco después, en el período de la Primera Guerra Mundial, se desencadenó un gran interés por la capacitación y el adiestramiento, creándose un comité para la educación y entrenamiento especial del Departamento de Guerra, su función consistía en reunir material para los colegios, de manera que se pudieran reclutar personas especializadas en más de cien diferentes oficios, que el ejército pedía desesperadamente para poder combatir con las tropas enemigas.

Aquí cabe mencionar, que los psicólogos participaron activamente en las fuerzas bélicas, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales, así como aplicar pruebas de grupos, pruebas profesionales, pruebas de inteligencia, y el inventario de personalidad, además, la obra hecha por los psicólogos durante la contienda fue lo suficientemente alentadora para que la psicología industrial quedara organizada como profesión inmediatamente después de la guerra.

En los años posteriores de la Primera Guerra Mundial (años veinte), se crearon programas de capacitación artesanal, auspiciado por el Gobierno Federal de los Estados Unidos, dichos programas se llevaron a cabo por las tardes o por las noches en las escuelas públicas. Cientos de miles de hombres y mujeres aprendieron, entre otras cosas, grabado en piel, trabajo en mimbre, cestería, tejido de bejuco, pintura y orfebrería. Se dieron cuenta de que, ocupar su tiempo libre, sacaban provecho económico. La venta de los artículos así producidos alivió a muchas personas de la inseguridad, característica de este período. La gente se había ya hecho consciente de lo que el adiestramiento podía hacer y de su propio potencial de aprendizaje, también desde luego, se había caído en la cuenta de la relación directa que hay entre potencial de aprendizaje y capacidad de mantener y aumentar el bienestar personal. La idea de que había que hacer una capacitación cuando fuere necesario, llegó a ser parte de una filosofía general de vida.

Es por ello que, al llegar la crisis de la Segunda Guerra Mundial, estos hombres y mujeres estuviesen preparados para aceptar el llamado de la Industria Militar a reemplazar a los trabajadores que habían sido reclutados. Tomaron los cursos de adiestramiento en soldadura, maquinado u otro trabajo especializado, sin ninguna aprensión. Así fue como llegó el ímpetu de la capacitación con el establecimiento de un comité de producción militar y dentro de él, el grupo de adiestramiento para la industria.

También en este período de la Segunda Guerra Mundial, se retomaron los conceptos para la selección y el adiestramiento del personal militar, lográndose enormes adelantos metodológicos, incluso para la valoración y clasificación del desempeño, así como varios programas de adiestramiento especializado, técnicas de análisis de puesto y evaluación del rendimiento.

Por su parte Gilmer (1976), menciona que la Psicología Industrial, Clínica y Social unieron sus fuerzas para acudir en ayuda del instructor y del responsable de todo el curso de adiestramiento en esa época.

Por lo tanto, la era comprendida entre la Primera y Segunda Guerra Mundial en la Industria puede ser considerada como un período de transición de la edad de las

máquinas a la edad científica. Un factor importante en esta transición, fue la apreciación creciente del valor de las ciencias para la industria.

Finalmente, casi dos millones de hombres de la industria de la defensa y administradores de servicios esenciales, se capacitaron en sus respectivos temas en esa etapa.

En forma de conclusión, hoy en día hay una enorme necesidad de unir esfuerzos para cambiar las obsoletas habilidades de algunos trabajadores por las nuevas habilidades tecnológicas que demanda la industria. Poco a poco se desarrolla la idea de que la preparación universitaria no es lo único, ni la solución ideal para todos, ni lo más valioso.

Preparar a los jóvenes y a los adultos para una vida de trabajo productiva y provechosa es más importante. En el futuro se verá el resultado de tantos esfuerzos hechos en este sentido que bien aplicados y controlados, harán del desarrollo individual una fuente de tremendo poder, característica de esta era moderna.

## **1.2 CAPACITACION EN MEXICO**

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre, la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la Revolución Industrial, que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; esto ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

La situación económica internacional que se presentó al término de la Segunda Guerra Mundial, estimuló la existencia de un verdadero crecimiento y fortalecimiento de la Industria Mundial. Se presentó la necesidad de implantar nuevos sistemas educativos a través de la creación de varias escuelas y carreras; así como la implantación de nuevas formas de capacitación para y en el trabajo.

En este contexto, México también iniciaba su proceso de Industrialización, no obstante que, en cierto sentido, paso por alto o no dió la suficiente importancia a uno de los sistemas fundamentales que pudieron dar firmeza, más adelante, a la Industria Nacional, el de la Capacitación y el Adistramiento.

Los datos que en materia de Capacitación se tienen, se remontan a la época de la colonia, donde la mayor parte de la enseñanza se concentraba en los centros religiosos y quienes capacitaban a los indios eran principalmente los frailes. La

forma de impartir los conocimientos se hacia de una manera directa, siendo la persona más experimentada quienes en su taller enseñaban a los aprendices, siguiendo el método de observación y práctica directa en determinada labor. Mucha de la enseñanza que dejaron los frailes fue el trazado de calles, construcción de viviendas, acueductos y de otras enseñanzas imprescindibles que fueron la base y el principio de la inmensa mayoría de los pequeños pueblos del México rural (alvear, 1970).

Para los años 20 surgen múltiples instituciones destinadas a impartir capacitación, en 1922 se reestructura la escuela Nacional de Artes y Oficios creándose la escuela práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, poco tiempo después surge la escuela Técnica de Maestros Constructores, en 1923 abre sus puertas al Instituto Técnico Industrial y en 1925 se crea la Escuela Técnica Industrial y Comercial de Tacubaya.

En base a estas escuelas técnicas y prácticas se pretendió dar una mayor capacitación al alumnado, mientras que estas escuelas crecían aceleradamente, simultáneamente Justo Sierra (1842-1912) llevaba a efecto la tarea de presentar un nuevo proyecto de ley para fundar una universidad con autonomía propia, propuesta que en un inicio fue rechazada por considerarla como una nueva apertura de la antigua Universidad Pontificia y por no concebir que una institución educativa tuviera autonomía particular.

Sin embargo, con las reformas iniciadas por Juárez, pero ya como presidente Porfirio Díaz (1884-1911), se inauguró oficialmente la "Universidad Nacional de México", fue hasta 1929 con la labor realizada por José Vasconcelos (1881-1915) cuando nuestra máxima casa de estudio adquirió autonomía y donde a su vez, el mismo Vasconcelos imprimía el lema:

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU".

Dos años después de asignarle autonomía a la Universidad y el hecho de la expansión de Escuelas Técnicas, se suscita un hecho trascendental para los derechos de los trabajadores del país, esto es, se formula la "La Ley Federal del Trabajo" en el año 1931 (véase tabla nº 2) y con ella aparecen los "Derechos Sociales" en favor de la clase trabajadora, gracias a la decidida participación de los Diputados constituyentes, extraídos de las filas de obreros y trabajadores populares. Con ello se daba una nueva concepción al contrato de trabajo, ya no se le contemplaría como un acto de comercio, sino como un acto de dignidad y respeto, debiéndose efectuar en condiciones que asegurasen la vida, la salud del trabajador, además de generarle un nivel de vida decoroso, incluyendo a su familia.

También en este año 1931, La Ley Federal del Trabajo, establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado.



Otro paso importante en materia laboral institucional fue el convenio entre México y los E.E.U.U. en 1955, durante el Gobierno de Adolfo Ruíz Cortínez (1952-1958) para establecer un Centro Industrial de Productividad (CIP), como institución pionera de América Latina, abocada a tratar aspectos de Productividad, Capacitación y Adiestramiento.

Ya para 1965 surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), cuyo objetivo principal era promover el Desarrollo Industrial del País mediante el mejor aprovechamiento de la capacidad de producción agrícola, industrial y de servicios, además, en este mismo año se suscribió el "plan denominado Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO)".(1993, manual STPS).

Para ese entonces, las acciones de ARMO se encontraban encaminadas a investigar:

- 1) El Desarrollo Industrial del País
- 2) Las condiciones en que se llevaban a cabo la Capacitación y Adiestramiento
- 3) Las características de la fuerza de trabajo nacional
- 4) Formación y perfeccionamiento de instructores industriales
- 5) Perfeccionamiento de trabajadores, a fin de elevar su calificación
- 6) Elaboración del material didáctico
- 7) Prestar servicios a las empresas en actividades de adiestramiento

Siguiendo por esta misma línea en 1970, el Gobierno Mexicano, en la Ley Federal del Trabajo incluyó disposiciones (Art. 132 Fracc. XIV y XV) con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación. En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 de nuestra constitución, a fin de convertir la capacitación para el Trabajo en un Derecho Obrero.

A iniciativa del Ejecutivo Federal, en el mes de enero de 1978 el Poder Legislativo reformó las fracciones XII, XIII y XXXI del Apartado A del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. A través de dichas reformas se consignó en la Ley Suprema de la Federación el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo y se federalizó la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, así como la citada materia de capacitación y adiestramiento y la seguridad e higiene en los centros de trabajo.

En el mes de abril de 1978, la Ley Federal del Trabajo de 1970 fue reformada por el H. Congreso de la Unión. Cabe destacar la modificación del artículo 538, que determina la creación de un órgano desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social denominado Unidad Coordinadora de Empleo,

Capacitación y Adiestramiento, cuya atribución principal es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

Como resultado de las reformas señaladas; el 5 de junio de 1978, el Ejecutivo Federal expidió un nuevo Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que incluye la desconcentración territorial de las autoridades federales del trabajo:

- 1) el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo, ordenamiento que reúne las medidas preventivas de accidentes y de higiene en el trabajo y
- 2) el Reglamento de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento que determina la competencia, estructura y atribuciones de dicha unidad.

Con el crecimiento de la capacitación y el adiestramiento en todos los Estados, la STPS el 25 de septiembre de 1978 crea la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos, con objeto de vincular en una sola unidad administrativa el registro de las organizaciones de trabajadores y de las sociedades cooperativas.

Como se ha podido leer en todas las líneas anteriores, durante el año de 1978 se le dio una gran importancia en el área de adiestramiento y capacitación, el cual se estableció que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil.

Posteriormente, por decreto expedido por el Jefe del Ejecutivo Federal el 21 de septiembre de 1982, se creó el Instituto Nacional de Productividad como organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En 1983 pasarían a otra situación, para ser sustituidas y fusionadas por la Dirección General de Capacitación y Productividad, dependencia de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, misma que a la fecha, se encarga de vigilar los ordenamientos legislativos en la materia de capacitación y adiestramiento.

La Dirección General de Capacitación y Productividad se encuentra incluida en el organigrama de la secretaría del trabajo y previsión social, su objetivo es: organizar, promover y supervisar las acciones de capacitación y adiestramiento que deban realizarse en beneficio de la población trabajadora, así como las relativas a mejorar los niveles de productividad en el trabajo.

Sus principales funciones es proponer la coordinación con las dependencias y entidades de los sectores para la ejecución y evaluación de los programas de trabajo derivadas del Plan Nacional de Desarrollo en las materias de capacitación y productividad, así como promover, divulgar el conocimiento, desarrollo,

aplicación de métodos, sistemas de organización, operación, administración de capacitación y productividad.

Además, promueve planes y programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo, así como la expedición de certificados conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo. Llevar registros actualizados de las constancias. Autorizar y registrar a las instituciones o a personas físicas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Organiza e imparte cursos de formación especializada en materia de capacitación y productividad.

Cuida la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, establece los criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas en relación con cada rama industrial o actividad y aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas que presenten los patrones y llevar los registros que corresponden.

Finalmente, la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene a su cargo las principales acciones de capacitación y adiestramiento a nivel nacional.

Siguiendo por esta misma línea y dando una continuidad referente a la capacitación, en el siguiente subcapítulo veremos con mayor precisión las leyes que actualmente rigen la legislación de la capacitación en México.

## "DESARROLLO DE LA CAPACITACION EN MEXICO"

ANO	ESCUELA Y/O INSTITUCION
1920	Surgen instituciones a impartir capacitación.
1922	Se creó la Escuela Nacional de Artes y Oficios. La Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas. La Escuela Técnica de Maestros Constructores.
1923	Se origina el Instituto Técnico Industrial.
1929	Se crea la Universidad Nacional Autónoma de México.
1931	Se formula la Ley Federal del Trabajo y se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado.
1965	Surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), su objetivo era promover el desarrollo industrial del país, posteriormente, surge el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la industria (ARMO) y el cual se encamina a investigar el desarrollo industrial del país, la capacitación y el adiestramiento.
1970	La Ley Federal del Trabajo, crea los artículos 132, fracc. XIV y XV, con la obligatoriedad de las empresas de impartir capacitación.
1978	Se consignó en la Ley Suprema de la Federación el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento. Se origina la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) cuya atribución principal es el de crear empleos capacitación y adiestramiento.
1982	Se creó el Instituto Nacional de Productividad.
1983	El Instituto Nacional de Productividad, es sustituido por la <b>Dirección General de Capacitación y Productividad</b> , misma que a la fecha, se encarga de vigilar los ordenamientos legislativos en la materia de capacitación y adiestramiento.

TABLA N° 2.- Nótese los grandes cambios y el desarrollo que ha tenido la Capacitación en México.

Hoy en día, hay una serie de Estatutos, Normas y Leyes que hacen que la Capacitación en México tome una mayor importancia, como se podrá ver en el siguiente subcapítulo.

### 1.2.1 LEGISLACION VIGENTE DE LA CAPACITACION EN MEXICO

De lo anteriormente dicho, en el subcapítulo anterior, el marco legal sobre el cual se encuadra la Capacitación de nuestro país, esta contenido en:

- a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- b) La Ley Federal del Trabajo
- c) La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- d) En el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo del ISSSTE,

a) Dentro de la Constitución Política en el artículo 123 constitucional , en el apartado "A", establece que:

Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI. Es de competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir Capacitación y Adiestramiento, que para ello contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local.

b) En cuanto a la Ley Federal del Trabajo de la Capacitación y el Adiestramiento define lo siguiente:

Artículo 153 A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

Artículo 153 B. Dicha Capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos ó externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas.

Artículo 153 C. Las Instituciones que deseen impartir capacitación, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 D. Los curso y programas de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada empresa o actividad determinada.

Artículo 153 E. La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera.

Artículo 153 F. El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre la nueva tecnología que se requiera. Así mismo, prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo.

Artículo 153 G. Dar capacitación al trabajador de nuevo ingreso.

Artículo 153 H. Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos, así como atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación, conocimiento y aptitud requeridos.

Artículo 153 I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y procedimiento para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes tendrán derecho a las constancias respectivas.

Además, la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, tendrá las siguientes atribuciones en materia de Capacitación y Adiestramiento:

b.1) Autorizar y Registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento. Supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.

b.2) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.

b.3) Coordinarse con la Secretaria de Educación Pública para implantar planes o programas de Capacitación y Adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la Ley, en los ordenamiento educativos y demás disposiciones de vigor.

c) Por lo que respecta a la Ley Orgánica de la Administración Pública decretada el 29 de diciembre de 1976.

Artículo 40. Señala la responsabilidad de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaria de Educación Pública.

d) El Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo del ISSSTE tiene por objeto:

Capítulo I. Generalidades.

Regular la integración, funcionamiento y facultades de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Productividad de esta misma dependencia en cumplimiento a lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley del ISSSTE.

Dicha comisión será auxiliada por Subcomisiones Delegacionales, Subdirecciones Generales, el Fondo de la Vivienda del Instituto y Hospitales Regionales.

Capítulo II. de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Productividad.

La comisión estará integrada por dos representantes del instituto designados por el Director General y el Subdirector de Capacitación y Servicios Educativos y los otros dos serán representativos del sindicato quienes serán designados por el secretario general del comité ejecutivo nacional.

Capítulo III. de las Funciones de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Productividad.

Artículo 7: La comisión es el órgano encargado de la planeación y evaluación de los planes y programas del instituto y tendrán las siguientes funciones:

- I. Asegurar que tengan acceso a la capacitación el personal de todos los niveles del ISSSTE.
- II. Conocer las necesidades de capacitación del Instituto.
- III. Proponer y en su caso autorizar las normas y políticas que guiarán la elaboración de los planes y programas.

VI. Mantener contacto estrecho con la Comisión Nacional Mixta de Escalafón de manera que los programas estén vinculados al sistema escalafonario para promover el desarrollo personal.

Capítulo IV de los objetivos y características de la capacitación:

Artículo 15. Los planes y programas de capacitación que se realicen en el Instituto, deberán estar orientados hacia los objetivos siguientes:

I: Objetivo General:

Propiciar el desarrollo de habilidades y la superación individual y colectiva del personal del Instituto, a través del proceso de la capacitación congruente con el sistema escalafonario.

II. Objetivos Particulares:

a) Coadyuvar el logro de los objetivos y metas institucionales por medio de la capacitación y el desarrollo del personal.

b) Establecer un sistema integrado de capacitación a todos los niveles y a todas las áreas del instituto.

c) Establecer vínculos entre los programas y el sistema escalafonario de manera que la capacitación sea un instrumento para que los trabajadores obtengan por los conocimientos y habilidades adquiridos ascensos escalafonarios.

d) Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia que existen en el instituto.

e) Promover el mejoramiento de conocimientos, aptitudes y actitudes de los trabajadores del instituto para brindar un mejor servicio a los derechohabientes.

Artículo 16. Los planes y programas que la comisión realice para el instituto tendrán las características siguientes:

II. Ser orientados a satisfacer las necesidades reales de las áreas de trabajo para incrementar su eficiencia y productividad.

III. Contemplar la capacitación como un proceso permanente y continuo.

IV: Operar los cursos de cada persona de acuerdo a la normatividad establecida por el instituto.



Artículo 17. El área operativa de los programas será la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos y los departamentos de capacitación de cada delegación y subdirecciones generales.

Capítulo V de la elaboración y ejecución de los programas.

Artículo 18. Los planes y programas de la comisión se deben remitir oportunamente a la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos para considerarse en el programa anual de actividades.

Artículo 19. Los programas deberán ser congruentes con el presupuesto anual asignados.

Artículo 20. Es obligación de los trabajadores asistir a los cursos de capacitación programados en las horas establecidas dentro de su jornada de trabajo. Además deberán desempeñar con responsabilidad y eficiencia las actividades señaladas en los cursos de capacitación.

Capítulo VI de la acreditación de los programas de capacitación.

Artículo 21. La Comisión Nacional Mixta de Escalafón para efecto de ascenso tomará en cuenta los puntos curriculares establecidos para cada puesto.

Artículo 22. Las constancias para los capacitandos e instructores serán elaborados y entregados por la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos.

Artículo 24. Sólo se acreditará la participación con el 80% de la asistencia y el 70% de la calificación.

Dentro de este gran marco legal de la Capacitación en México cada día se trata de cumplir o apegarse en todo lo posible a las leyes que encuadra la capacitación, y que estas normatividades sean un beneficio para el crecimiento de conocimientos y se refleje en la economía tanto del capacitando como el de nuestro propio país.

Sin embargo, De Buen (1992) nos menciona que no es sorpresa que al surgir nuevas Leyes en nuestro país, varios de los afectados adopten una postura de indiferencia y esquivación para con la misma. Hoy, este ordenamiento legal cumple cerca de 66 años de haber sido establecido y su situación de un inicio a la actualidad, no ha cambiado en mucho, ya que tanto sindicatos como empresarios, y el mismo gobierno, han hecho poco ó en su caso, procedido inadecuadamente para alcanzar el objetivo real, trascendente y culminante que persigue la Capacitación y el Adiestramiento dentro de una cultura de trabajo.

De esta manera la Capacitación y el Adiestramiento representan un reto para los ciudadanos, porque aun cuando son una garantía y derechos de los trabajadores un beneficio y obligación para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en el proceso de capacitación.

Debe considerarse que la Capacitación no es sólo una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico.

Estimada como un proceso permanente de aprendizaje, es también, la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo de las organizaciones y de la sociedad.

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia del trabajo, la Capacitación y el Adiestramiento son factores para que está se de. Entonces brindan la oportunidad al trabajador de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de vida.

## **CAPITULO 2**

### **METODOLOGIA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

## CAPITULO 2

### METODOLOGIA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Antes de entrar a este presente capítulo, primeramente se definirá los conceptos de adiestramiento y capacitación, evitando que se presente alguna confusión con estos términos en el desarrollo de este trabajo.

Siliceo (1982), señala que existen tres formas de capacitación: la primera, Capacitación para Hacer (adiestramiento), la segunda, Capacitación para llegar a Ser (capacitación) y la última, la Capacitación para Hacer y llegar a Ser (adiestramiento y capacitación simultáneamente).

La primera que es el concepto de Adiestramiento, es la capacitación para Hacer, se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es el conocimiento y la destreza para la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

La segunda que es la Capacitación para llegar a Ser o sea la capacitación en sí, se proyecta hacia el desarrollo del hombre, a la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana y al sentido del deber.

Y la tercera que es simultáneamente para Hacer y llegar a Ser (adiestramiento y capacitación), se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa, tiene un doble objetivo:

- El hacer trabajo en conjunto, en su dimensión social y organizacional
- El desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general.

Cabe mencionar que estos tres tipos de capacitación a pesar de que están definidas separadamente; se complementan y por ello no puede desligarse.

Así, todo esfuerzo de la capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a aprender a Ser y así aprenda a Hacer.

Partiendo de esta premisa y para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto sus necesidades reales.

Por lo tanto, la capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Sin embargo, hay que señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse en las proporciones que se quieran.

Además, el Adiestramiento y la Capacitación considerada como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa, puede formar parte de los recursos humanos, ya que esta como la define el Doctor Arias Galicia (1994). "Es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la Organización y del País en general."

Por su parte Donnette (1986), menciona que la "capacitación de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna".

Esta definición implica que la capacitación en la industria consiste en programas de aprendizaje formalmente diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización.

Respaldando la definición de Donnette, uno de los objetivos principales de la Capacitación es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Así, la capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos y el cual en el ámbito de trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para "saber cómo hacer", para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

En cuanto al Adiestramiento, se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias "para poder hacer", afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.

Se puede observar, que estos dos conceptos mencionados capacitación y adiestramiento no dejan a un lado las relaciones que mantiene con el proceso de educación y con el de formación para contribuir al desarrollo integral del hombre tal y como se muestra en la siguiente tabla:

## DESARROLLO INTEGRAL DEL HOMBRE

TERMINOS	EDUCACION	CAPACITACION	ADiestRAMIENTO	CONCIENTIZACION	FORMACION
QUE TRANSMITE	PREPARACION TEORIA FUNDAMENTOS CULTURA	CAPACIDADES ELEMENTOS INFORMACION TECNOLOGÍA	DESTREZAS PRACTICAS PERICIAS	INTERESES INCLINACIONES IDENTIFICACION COMPORTAMIENTO	COSTUMBRES CREENCIAS PRINCIPIOS TRADICIONES
	INSTRUCCION	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	ACTIVIDADES	VALORES
DE QUE CARACTERES	INTELLECTUAL	MENTAL	FISICO	EMOTIVO	FORMATIVO
DONDE SE DA	ESCUELA	CENTROS	DE	TRABAJO	HOGAR/COMUNIDAD
CON QUE SE IDENTIFICA	SABER (QUE) HACER	SABER (COMO) HACER	PODER HACER	QUERER HACER	SER
AREAS DEL APRENDIZAJE		COGNOSCITIVO	PSICOMOTOR	AFECTIVO	

Tabla N° 3.- Nótese el área de aprendizaje. En la capacitación es cognoscitivo y en el adiestramiento es el psicomotor. (Tomado de Pinto, 1994).

Psicológicamente, el adiestramiento y la Capacitación son medios formidables para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma, para ello se promoverá el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa, además, lograr un conocimiento técnico especializado para el desempeño eficaz del puesto.

Así tenemos que a través del adiestramiento y la capacitación, el ser humano adquiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece, hacia la productividad y el ahorro para la empresa.

Por otra parte, para estar en posibilidades de cumplir eficientemente con todas las actividades que implica sistematizar el adiestramiento y la capacitación, es indispensable contar con una área de psicología que integrada totalmente a los objetivos, políticas y necesidades de la organización, sea responsable de planear, organizar y controlar la función de capacitación y adiestramiento en la misma.

Siguiendo por esta misma línea, la capacitación constituye en cierta forma un “pañito de lágrimas” y válvula de escape para los diferentes problemas que viven los empleados en la realidad de su trabajo, lo cual pocas empresas saben aprovechar y canalizar, es aquí precisamente donde la labor de los Psicólogos Industriales median la situación, sin perder su objetivo, es importante que cuando se lleven a cabo cursos de capacitación, se recalque el por qué están siendo capacitados el personal. Todavía hay algunos empresarios que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que es una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que retribuirá resultados concretos a diferentes plazos. Por ello uno de los objetivos del psicólogo en el proceso de capacitación, entre otros son: sensibilizar y capacitar al equipo de trabajo en el empleo de algunos elementos técnicos y metodológicos de la psicología, para que logren y mantengan una comunicación efectiva con la comunidad, así como cursos y talleres que incluyan los siguientes temas: comunicación, motivación, manejo de grupos, etc.

El Psicólogo trata de sensibilizar a los participantes durante la capacitación, orienta su trabajo haciendo los señalamientos necesarios para que se rescaten como personas que vean en sí mismo el potencial de energía que tienen para desarrollar su creatividad y productividad cuando las condiciones laborales no le son propicias.

Para que se de esta forma de sensibilización por parte de los trabajadores, no es muy fácil que digamos, ya que se necesita una labor titánica por parte del psicólogo para que esto se realice.

No solamente queda aquí la participación del psicólogo, sino que además, es un especialista en la elaboración de programas de capacitación, sabe que debe seguir ciertas líneas políticas, económicas, sociales, etc., pasando por estas facetas, es cuando se inicia el Proceso Metodológico para un Programa de Capacitación, el cual está integrado por cuatro etapas y se puede ver en el siguiente cuadro:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Ejecución
- 4.- Evaluación

PROCESO METODOLOGICO PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION

F A S E S	DNC	ESTRUCTURAS	CONTRATACION DE SERVICIOS	EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE		
	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTOS	COORDINACION DE EVENTOS	EVALUACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION		
	PLANES Y PROGRAMAS	CAPITAL INTELECTUAL	DESARROLLO DE PROGRAMAS	SEGUIMIENTO		
	PRESUPUESTO	FACTOR MATERIALES	CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL	EVALUACION COSTO-BENEFICIO		
	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	EVALUACION		
	E	T	A	P	A	S

Tabla N° 4.- Se observa los pasos a seguir para que se realice un programa de capacitación.

En la etapa de la Planeación el psicólogo aplica las fases de DNC, Objetivos, Planes, Programas y el Presupuesto.

La Planeación se define como el conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado y se establece a través de los resultados obtenidos por medio de la DNC y se especifica claramente donde se llevará a cabo el curso o sea la sede, el nombre del curso, las fechas, así como el horario, el nombre del Instructor, etc.

En la segunda etapa que es la de Organización, el psicólogo aplica las fases de la Estructura de la Empresa, el Procedimiento, la Integración del Capital Intelectual y del Factor Material.

En esta etapa de la Organización, son las líneas de funcionamiento que esta integrada por todo los Departamento que tienen que ver con la Capacitación.

Además de hacer la Planeación y la Organización; el psicólogo industrial dentro de su papel como capacitador, se encuentra también el de la Ejecución y el de la Evaluación que son las dos últimas etapas del proceso metodológico de la capacitación.



En la tercera etapa que es la de Ejecución las fases que la integran son: Contratación de Servicios, Coordinación de eventos, Desarrollo de Programas, Control Administrativo y Presupuestal.

En esta etapa de la Ejecución. Es el motor de la capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado.

En la última etapa, que es la Evaluación, las fases que la componen son: la Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, la Evaluación del Sistema de Capacitación, el Seguimiento y la Evaluación del Costo-Beneficio.

La evaluación, es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, del curso, del participante y de la coordinación.

Cabe recalcar que estas etapas, planeación, organización, ejecución y evaluación del programa de capacitación. Es una secuencia de acciones debidamente organizada y sistematizada en donde se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables.

También la metodología para los programas de capacitación tiene por función satisfacer necesidades reales en la preparación de los trabajadores (desarrollo de sus habilidades, conocimiento y mejora de sus actitudes) para el logro de los objetivos organizacionales y del trabajador.

Finalmente, una vez mencionado brevemente cada etapa. A continuación se describirá más amplia y específicamente cada punto del proceso metodológico de la capacitación.

## 2.1. PLANEACION

Planear es decidir con anticipación qué se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar "que se va hacer" valiéndose de cuatro etapas:

- Detección de Necesidades de Capacitación
- Definición de Objetivos
- Elaboración de Planes y Programas
- Presupuesto

### 2.1.1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es propiamente, la primera actividad del proceso de capacitación de lo cual depende gran parte del éxito o fracaso de un programa, ya que ella genera toda la información necesaria subsecuente para la ejecución de los eventos en cuestión.

La DNC es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor, cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

"Se entiende por Necesidades de Capacitación la diferencia de entre los estandares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimiento, habilidades manuales y actitudes" (Mendoza, 1982).

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores.

En este orden de ideas la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de la empresa, con base en conocimientos y actitudes y por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación. Por lo tanto la capacitación no sólo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas, sino que debe perseguir también un objetivo esencial, la formación cultural e integral del colaborador.

Asimismo, la capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad es tan importante como el conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione la personalidad del trabajador y oriente a mejorar sus actitudes frente a sí mismos, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual mediatamente debe servir.

Debido a todo lo anterior, las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador de una organización.

Así, el estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y las propuestas de soluciones.

Posteriormente cuando se analiza la DNC, se detectan las desviaciones o discrepancia entre "el debe ser" (situación esperada) y "el ser" (situación real), esto nos permite conocer a qué personas se debe capacitar, en que aspectos específicos. Estableciendo también las profundidades y las prioridades.

La DNC es entonces una investigación sistemática, dinámica, flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

En estas condiciones las necesidades de capacitación se presentan en términos de puestos específicos. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio sujeto. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes que podrán proporcionarse vía capacitación. Para esto en el siguiente cuadro se señala algunas características de las verdaderas necesidades de capacitación:

### QUE SON Y QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Que son las Necesidades de Capacitación	Que no son las Necesidades de Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las peticiones de los jefes de área y supervisores para resolver sus problemas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El punto de partida para planear el desarrollo del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fundamento en que se basa los planes y programas de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La garantía de que la capacitación será un éxito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El resultado de un trabajo estéril, que consiste en "husmear" por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.</li> </ul>

Tabla N° 5.- Se observa claramente en donde se aplica la DNC tanto para el trabajador como para la empresa.

En este contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, por que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar.
- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa.

Como se señala, el punto adecuado de partida de las acciones de capacitación esta en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso de capacitación.

Para una mayor información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación a través de los diferentes tipos de necesidades como son:

Manifiestas, Encubiertas, Organizacionales, Ocupacionales, Individuales, Macronecesidades, Micronecesidades, etc.

En este presente reporte de trabajo profesional sólo mencionaré la DNC manifiesta y encubierta por que es la que sé aplica.

#### Detección de Necesidades Manifiestas:

Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como resultado del avance tecnológico de la empresa, dado que son bastantes evidentes.

Ejemplo de ello es el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, los cambios de maquinaria, etc. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, aquí se presume que los cursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

#### Detección de Necesidades Encubiertas.

Estas necesidades se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que se presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente.

Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos, su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Por otra parte, se ha dicho que la detección de necesidades de capacitación (DNC) es la primera actividad del proceso de capacitación y proporciona valiosa información para seleccionar o elaborar las acciones procedentes; por tanto conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma.

Para lo anterior, primeramente las necesidades se describen en forma de tareas que se refieren a algún puesto. Estas tareas o áreas de aprendizaje constituyen desde luego, la base para seleccionar cursos existentes o para definir los

objetivos de la capacitación y determinar el contenido o materia de estudio, en caso de que sea necesario elaborar algún curso o evento.

El segundo paso, consiste en señalar el número de personas implicadas para definir la estrategia que se ha de seguir, por ejemplo una micronecesidad que afecta únicamente a dos trabajadores exige una acción muy distinta a la macronecesidad que abarque a 30 empleados. Ahora bien, la naturaleza de la necesidad y la disponibilidad de recursos tanto internos como externos, también influyen en la estrategia.

El tercer punto de los resultados que se pretende llegar con la DNC, es mencionar las características de las personas involucradas, definiendo así, el nivel técnico de la capacitación, determinando la intensidad de la práctica, el enfoque de las sesiones, el tipo de materiales y técnicas didácticas en una palabra, el nivel del curso.

Si la capacitación ha de atender las necesidades individuales, el curso debe ajustarse a las características de los trabajadores y aprovechar al máximo sus conocimientos y experiencias. Son especialmente importante la escolaridad, la edad, la antigüedad en el puesto y algunas características psicológicas (inteligencia, motivación, expectativas, etc.)

Por último, es importantísimo definir con exactitud la razón por la que se va a proporcionar la capacitación, ya que sin justificación se estarán desperdiciando los cursos. Esto es especialmente válido para las necesidades encubiertas, en las que deberá asegurarse que la capacitación es verdaderamente la solución a la problemática detectada, así como la alternativa más ventajosa.

Sin este conjunto de resultados la DNC es incompleta y no cumple su cometido. Un buen informe de DNC debe contenerlos, además de ser confiable y objetivo.

Para obtener un mayor resultado de la DNC se debe aplicar ciertas técnicas, entendiéndose estas como el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos.

Las técnicas tienen la finalidad en recabar las necesidades de capacitación y para ello es imprescindible que el psicólogo debe de tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos. Las técnicas para DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

Estas técnicas son muy variadas y la utilización de la misma dependerá del tipo de organización o empresa por investigar, algunas de las técnicas utilizadas con mayor frecuencia son:

Entrevista, Observación, Cuestionario, Encuesta, Pruebas de Desempeño, etc.

#### Técnica de la Entrevista.

Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y algunos de los trabajadores sujetos a la DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre los distintos aspectos de la organización que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con los subdirectores, jefes de servicios y jefes de departamento.

#### Técnica de la Observación

Esta técnica consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. Esta observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Esta técnica es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal. Especialmente cuando estas habilidades son complejas.

#### Técnica del Cuestionario

Esta técnica se aplica a un sujeto o a un grupo de personas, el cual deben de responder de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra). En este presente reporte de trabajo profesional es el tipo de técnica que se utilizó para la DNC.

El material que se requiere es de un cuestionario y puede tener dos tipos de preguntas, abiertas o cerradas.

Los cuestionarios de preguntas abiertas están estructuradas a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias a los sujetos (desde varias líneas hasta una página). Las respuestas cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, adoptan formas variadas y a veces marginales a la pregunta. El análisis de las respuestas resulta, por la razón anterior complicado.

Los cuestionarios de preguntas cerradas están formulados, en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuestas breves o que ameriten la selección de una de varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero). Estas preguntas se prestan a un rápido análisis, aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse.

Las ventajas de esta técnica es que su administración es sencilla. Es económico, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos.

Las desventajas es que no presenta una situación motivante para los investigados. Existen posibilidades que sean falseadas las respuestas, no sólo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado.

### Técnica de Pruebas de Desempeño

Consiste cuando un sujeto o un grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo. El material que se utiliza son los instrumentos psicotécnicos (pruebas y documentos de registros). Los tipos de pruebas de desempeño son:

- Teóricas o de conocimientos.
- Prácticas u operativas
- De actitudes

Finalmente, hoy en día existe una gran variedad de técnicas de investigación para recopilar la información básica que permita conocer las verdaderas necesidades de capacitación que existe en una empresa.

En forma de conclusión, las áreas a las cuales se dirige el estudio de DNC son las cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en las cuales se ubican, respectivamente los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se realiza la definición de objetivos que servirán para la elaboración de los planes y programas. A continuación se analizará la definición de objetivos.



## 2.1.2. DEFINICION DE OBJETIVOS

Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación, dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Un objetivo es el perfeccionamiento de un comportamiento ya instaurado y el conjunto de estos objetivos va a constituir la misión del aprendizaje.

Tradicionalmente se entiende el aprendizaje como un cambio observable en el comportamiento. De acuerdo a esta última definición, es necesario determinar qué se espera del comportamiento, es decir, preciso resulta señalar objetivos para alcanzar mediante el aprendizaje.

Una vez señalados los objetivos, se utilizan procedimientos y recursos didácticos para lograr el aprendizaje, de acuerdo a las funciones psicológicas, motrices que entran en juego; constituyen el medio para lograr el objetivo deseado.

Después de efectuado el proceso de aprendizaje se requiere verificar si la persona adquirió o perfeccionó las conductas mencionadas en la meta, o sea, es necesario controlar si se logró el objetivo. Por lo tanto es menester emplear algún medio que señala si el estudiante o capacitando aprendió o no. Tal función es cubierta por los reactivos y los indicadores

Un reactivo es un factor que se presenta la capacitando para que despliegue el comportamiento que se espera mejore o incorpore a su arsenal conductual. Los problemas, casos, preguntas, etc. constituyen reactivos. Además de cumplir una función evaluativa pueden desempeñar también un papel de ejercitación y reforzamiento.

El resultado obtenido con los reactivos constituye un indicador del aprendizaje. Algunos de los indicadores empleados más comúnmente son: número de respuestas o conductas correctas, errores cometidos al realizar una tarea, tiempo empleado para dominarla, para recordarla, etc.

Se puede observar, que se ha ido de una palabra (aprendizaje) a un dato (número de respuestas correctas, tiempo requerido para el dominio de un comportamiento, etc.)

Nótese que sólo puede determinarse si hubo aprendizaje si es posible observar un comportamiento por parte del capacitando o estudiante.

Siguiendo por esta misma línea y para que el objetivo de una empresa se logre plenamente es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la

empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC.

La especificación de los objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, se recomienda para cada acción, se tenga un objetivo preciso y claro, tanto para quien va impartir la instrucción, como para quien va a sujetarse a ella (instructor y trabajador respectivamente).

Al definir los objetivos se facilita la tarea de organizar un contenido temático, el cual consiste en una relación de las materias que se impartirán en las actividades de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades que requieran ser satisfecha.

Ahora bien, para organizar ese contenido temático, los objetivos pueden organizarse en:

#### Objetivos Generales.

El cual enuncia las funciones que deberán desempeñar los participantes al final del curso, que deberá estar dirigido a un puesto específico de trabajo.

#### Objetivos Particulares.

Son los objetivos de cada uno de los programas que integran el plan.

Objetivos Instruccionales, que se dividen en objetivos terminales y específicos.

#### Objetivo Terminales.

Enuncia las actividades que deberán dominar los participantes como resultado de cada módulo de instrucción o de cada curso.

#### Objetivos Específicos

Describen las tareas que deberán desarrollar los participantes como resultado de cada unidad o tema comprendidos en un curso.

Finalmente, los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderlos de vista.

Una vez asignados los objetivos de un programa de capacitación a partir de la DNC, ahora hay que decidir que es lo que hay que incluir, resaltar y excluir. Realizándose entonces la elaboración de planes y programas.

### 2.1.3. ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS

Una de las funciones más importantes y difíciles del psicólogo, es la forma de diseñar las estrategias para realizar los planes y programas de capacitación.

La elaboración de planes y programas es pensar totalmente las acciones necesarias para que se alcance determinado objetivo o se cumpla una misión. Esto implica el empleo de toma de decisiones para determinar cuáles acciones serán más eficaces para atender a posibles situaciones y necesidades del futuro.

Por lo tanto el Plan, es el conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

En esta parte del Plan, el psicólogo se plantea algunas interrogantes cómo:

¿Hacia donde vamos?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?

En cuanto al Programa "es una presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo". (Arias Galicia, 1994).

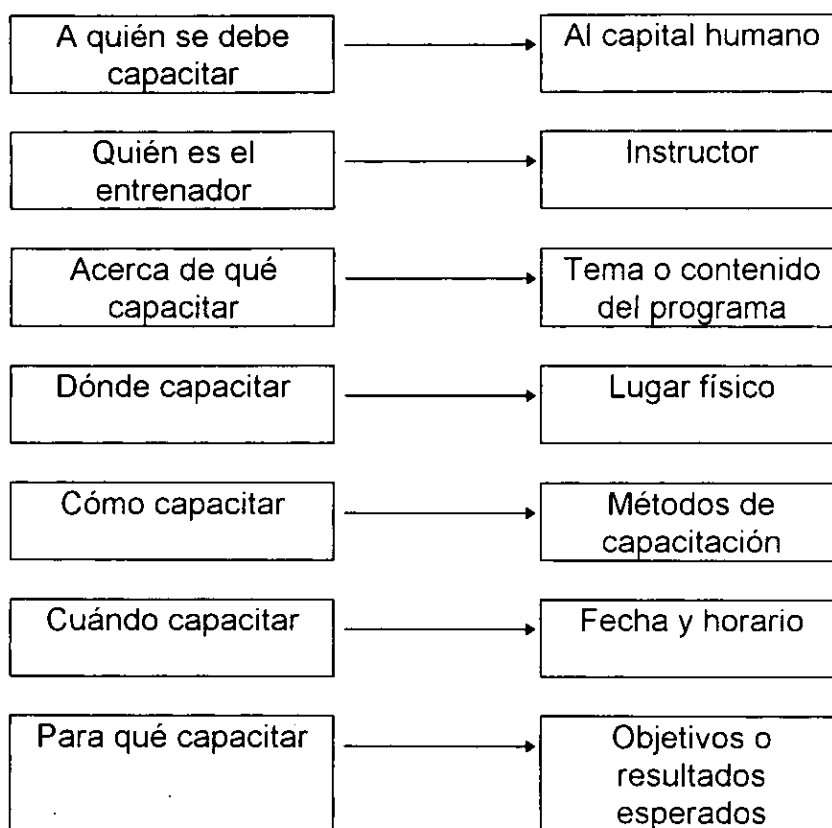
Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

También, la elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

En esta parte surgen las siguientes interrogaciones:

¿Qué debe enseñarse?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo debe enseñarse?,  
¿Dónde debe enseñarse?, ¿Cómo debe enseñarse?, ¿Quién debe enseñar?

Es decir, en términos detallados:



Además, un Programa esta formado por una estructura y un contenido.

Con lo que respecta a la Estructura, comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración, horario, actos solemnes (Inauguración y Clausura), servicios directos, etc.

En cuanto al Contenido debemos entender la materia del curso, es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, etc, o sea es el conjunto de temas que han de impartirse.

En esta parte del contenido, la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin menoscabar algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor.

Ahora bien, la elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC.

Asimismo, los programas pueden diseñarse por puesto, áreas de trabajo o niveles organizacionales. Por ejemplo, los cursos de mecanografía, taquigrafía, archivo y redacción pueden integrar un programa de capacitación para personal secretarial y así satisfacer las necesidades de capacitación de un grupo ocupacional.

Del mismo modo, un programa de capacitación, para el área de mantenimiento puede comprender los cursos de Casa de Máquinas, Aire Acondicionado, Refrigeración, entre otros, contribuyendo a satisfacer necesidades en distintos puestos de trabajo de una misma área de trabajo.

Por otra parte, en esta fase de elaboración de planes y programas, además, de plantear las metas a alcanzar debe de estar incluido los conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual. Dichas metas son:

Desarrollar un comportamiento individual y de grupo.

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

Por lo que toca al comportamiento de grupo, debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa.

En conclusión podemos señalar que a partir de los programas van a integrarse los planes, pues; los primeros constituyen las unidades primarias de los segundos.

#### 2.1.4. PRESUPUESTO

Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos, ya sean de carácter financiero, considerando en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro, que permita su expresión en pesos.

A continuación se describirá la segunda etapa del proceso metodológico de la capacitación que es la Organización.

## 2.2. ORGANIZACION

Desde el momento que los hombres comenzaron a trabajar en equipo para alcanzar un fin común, se hizo necesario la organización. Esto nace de la necesidad de encontrar las formas más eficaz para lograr hacer algo. El proceso de organización ayuda a lograr que el esfuerzo cooperativo sea el adecuado, gracias a la determinación de las relaciones internas que ponen en claro las líneas de autoridad, la orientación del trabajo y los conductos de información.

Así, los hombres se organizan para alcanzar un objetivo específico, fijar este objetivo es lo primero que debe hacerse. Cuanto más clara está la meta en la mente de los organizadores, cuanto mejor está comprendida la finalidad, tanto mejor puede definirse las diversas relaciones.

La fase de la organización del proceso metodológico para un programa de capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

“Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación” (Pinto, 1994).

También la organización intenta verificar cual es el comportamiento de la empresa, como se efectúa, a que se debe su crecimiento, cómo están relacionados con el ambiente social, físico, cuál es la importancia del entrenamiento, etc.

Por su parte, Chiavenato (1994), menciona que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinados y formados por dos o más personas y que la cooperación entre ellos es esencial para la existencia de la organización

Finalmente, la fase de la Organización responde al cómo se va hacer y al con qué se va a llevar a cabo y se descompone en cuatro elementos:

- Estructuras
- Procedimientos
- Capital Intelectual
- Factor Material

### 2.2.1. ESTRUCTURAS

Toda estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para sus miembros quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable de determinados resultados, ya que de esta manera se eliminan dificultades ocasionales por la imprecisión en la asignación de responsabilidades, formando un sistema de comunicación y toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos dentro de la empresa.

para ello, la estructura organizacional debe implicar dependencia, autoridad definida, áreas de responsabilidades claras y tramos de control delimitados

Por otra parte, los individuos capaces que deseen cooperar entre sí trabajarán con efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan con otras así, el departamento de capacitación debe partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

Por lo tanto, la estructura del departamento de capacitación, debe propiciar que las personas que la integran puedan comunicarse entre sí, estén dispuestas a actuar y compartan un propósito común.

En este sentido, el departamento de capacitación debe contar con una estructura orgánica y funcional que le permita conjugar los elementos estructurales, tecnológicos, físicos y humanos para sacar adelante y exitosamente un plan de capacitación.

El departamento de capacitación es al igual que otro departamento de la empresa, una área de responsabilidad especializada, cuya estructura se ubica dentro de la empresa, cumpliendo ante todo con una función de servicio, orientada a la satisfacción de las necesidades individuales u organizacionales de ésta, su tamaño, ubicación y distribución geográfica, sus objetivos y políticas, sus recursos humanos, el tipo de relación contractual y el estilo gerencial entre otros.

Un departamento eficaz ha de preocuparse por proporcionar a todas las áreas usuarias, un servicio oportuno y de calidad que reditúe en beneficio para:

- La empresa, proporcionando una mano de obra calificada.
- Los empleados, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional y personal.
- La familia, proporcionando a los empleados, satisfactores que les permitan elevar su calidad de vida.
- La comunidad, ofreciendo bienes y servicios de mejor calidad.

En un sentido más amplio, la misión de la capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas para que se encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado donde lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento de la empresa y obteniendo beneficios que les permitan niveles de vida mejores.

Finalmente, se sugiere elaborar un sencillo organigrama del departamento, que especifique jerarquías y líneas de autoridad en el mismo.

El organigrama del departamento de capacitación en el cual me encuentro elaborando lo presentaré en el siguiente capítulo.

## 2.2.2. PROCEDIMIENTOS

Es el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisa la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

En el departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo si están muy centralizados y si no están bien delimitados.

Asimismo, la capacitación es acción, comunicación e interacción, y si bien un sistema de entrenamiento debe tener sistemas y procedimientos definidos, hay que cuidar también que éstos no ahoguen la eficacia, la prontitud, y el sentido de oportunidad que deben caracterizar un buen sistema de entrenamiento.

## 2.2.3. CAPITAL INTELECTUAL

Administrar sistema de entrenamiento requiere de personal técnicamente preparadas, pues la capacitación no es sinónimo de cursos ni de actividades de organización de eventos, es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias, de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar al personal adecuado a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y programas.

Sin embargo, es sumamente difícil generalizar en cuanto a la forma más efectiva de integrar al Capital Intelectual, no sólo a un departamento de capacitación, sino a cualquier departamento de una empresa. En razón de la importancia que tiene esta área, es muy importante encontrar el procedimiento idóneo que auxilie en la



integración del equipo de trabajo que llevará la responsabilidad de propiciar el desarrollo del personal.

A continuación se mencionan algunos puntos que pueden ser de utilidad para la integración del Capital Intelectual:

- Se debe de realizar un análisis de la organización total considerando el objetivo de la organización, el tamaño de la empresa, la actitud hacia la capacitación y el nivel escolar de sus miembros.
- Hacer una planeación de los recursos humanos que se requieren para cumplir con los planes y programas y para que las personas sean integradas con toda oportunidad.
- Se deben de diseñar los perfiles de cada puesto.
- Cumplir con la política de la empresa en materia de integración.

Por último, cabe señalar que el número de puestos está en función del tamaño de la empresa y del estado de madurez que guarda el área de capacitación.

#### 2.2.4. FACTOR MATERIAL

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero sí necesita que se le dote de los recursos materiales necesarios para su ejecución. Es frecuente que muchos programas bien planeados, diseñados y conducidos, reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones en que se realizan.

Para proporcionar un servicio efectivo y de calidad, el departamento de capacitación requiere, de un buen número de insumos para apoyar los diferentes cursos que se tiene planeado desarrollar y así ofrecer las condiciones para conformar las situaciones óptimas, para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conductas planeados.

A continuación se enlistan algunos materiales que son de utilidad para el capacitador:

- Mobiliario y equipo para aulas y oficinas.
- Equipo de apoyo a los procesos de instrucción como:
  - Pizarrón
  - Rotafolios
  - Proyector de Transparencias
  - Monitor

- Videograbadoras
- Cámara Fotográficas
- etc..

- Materiales didácticos que apoyen y hagan más objetiva la información.
- Documentos en textos, folletos y revistas.
- Maquinaria, equipo y herramientas.
- Maquetas, planos, mapas y gráficas.
- Papelería
- etc.

La fase de la organización que dota de los recursos materiales a un buen sistema de capacitación no debe descuidarse, a pesar de que las acciones capacitadoras exitosas son las que en la práctica abren la puerta de la gerencia para lograr el equipamiento.

En forma de conclusión, hasta ahora sólo se ha abarcado la fase de Planeación (DNC, Objetivos, Planes y Programas y el Presupuesto ) y la etapa de la Organización (Estructuras, Procedimientos, Capital Intelectual, Factor Material ). A continuación se mencionan las dos últimas etapas que son la Ejecución y la Evaluación, el cual se concluiría este capítulo de como hacer una metodología para un programa de capacitación.

## 2.3. EJECUCION

Ya realizado las etapas de la Planeación y la Organización, el siguiente paso es la Ejecución o sea es encaminar la acción capacitadora para poder cumplir con los objetivos ya planteados. Para ello va a implicar la coordinación de todos y cada uno del personal involucrado para la realización de los eventos.

Una vez que toman vida los planes, viene a significar el desarrollo del programa de capacitación. Debido a esto, la experiencia, la efectiva coordinación y el buen manejo de los grupos, es lo que permite al psicólogo como capacitador verificar si lo que está haciendo se realiza como se había planeado.

En esta etapa de la Ejecución, también el desempeño de los instructores es primordial, ya que de ellos dependerá el logro de los objetivos del aprendizaje. Además, se puede rediseñar, adecuar, reorientar los objetivos, los contenidos de los programas y esta integrada por cuatro fases:

- Contratación de Servicios
- Coordinación de Eventos
- Desarrollo de Programas
- Control Administrativo y Presupuestal

### 2.3.1. CONTRATACION DE SERVICIOS

En esta fase, el Psicólogo participa como Coordinador de relaciones interpersonales, ya que es a través de él que se hacen las Contrataciones de Servicios, se establecen los contactos y las entrevistas entre el Instructor, Empresa y los Participantes, para delimitar en forma clara el contenido y el objetivo del curso a desarrollar.

Asimismo, el Departamento de Capacitación debe contar con recursos propios, para hacer las contrataciones de servicios. Uno de esos servicios son los Instructores y las Instituciones que capacitan.

En cuanto a los Instructores Externos, se identifica con el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción.

Comprender la dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados. El proceso instruccional permite establecer la relación instructor-participante, correspondiendo al primero la planeación y

conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los segundos y comprende lo siguiente:

- Clarificar los objetivos que se deben alcanzar
- Adecuar los objetivos temáticos
- Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes
- Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo, de habilidades y cambios de actitud
- Distribuir eficazmente el tiempo

También, al contratar los servicios de estos profesionales es necesario tomar en cuenta varios factores psicológicos, entre los que podemos destacar:

- Que quiera.

Que automáticamente desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias.

- Que sepa qué.

El instructor debe dominar ampliamente la materia que va a enseñar.

- Que sepa cómo.

Que tenga conocimiento sobre cómo aprenden los adultos, el porque se resisten al cambio y cómo motivarlos e involucrarlos para que aprendan. Que sepa diseñar una guía didáctica, cómo redactar los objetivos susceptibles de evaluar y cómo estructurar los contenidos de los cursos que vaya a impartir. Que desarrolle habilidades para conducir la dinámica del proceso instruccional y que sepa como comunicar sus ideas con orden y con efectividad.

- Que tenga una personalidad adecuada.

Que tenga liderazgo para guiar y conducir un grupo hacia los objetivos predeterminados, que tenga capacidad para influir en los demás, que transmita credibilidad y que disfrute de dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias.

Otros datos que tenemos que observar al contratar los servicios del Instructor son:

- Análisis Curricular: comprende la revisión de sus datos generales, escolaridad, trayectoria laboral, experiencia docente (años de actividad, lugares, materiales o especialidades que ha impartido), experiencia como instructor, otras actividades (asesorías, cargos que ha desempeñado, investigaciones realizada, artículos o libros publicados).

- **Análisis de su propuesta:** se refiere a la evaluación del programa de instrucción del curso a impartir, desde los objetivos, el contenido temático, tiempo didáctico, metodología y materiales de apoyo.
- **Análisis del costo de intervención:** incluye la estimación del costo por hora-instrucción o paquete, costos adicionales y descuentos en caso de contratar volumen de horas.
- **Características personales:** tales como presentación, seriedad y puntualidad, interés de servicio, disponibilidad de tiempo para entrevista previas a la realización de cursos, interés por conocer la organización de la empresa, con el objeto de adecuar su temática a las necesidades del cliente y para no originar problemas ideológicos.

Por último, para mantener actualizados el directorio de Instructores, se debe de contar con cédulas de registros que contengan datos personales, experiencia laboral y experiencia como instructor.

Con lo que respecta a la Instituciones Capacitadoras, algunas recomendaciones prácticas para su contratación son las siguientes:

- **Análisis curricular:** consiste en conocer las condiciones de su origen y desarrollo, el año de creación, personas fundadoras, razón social o nombre comercial, tipo de sociedad, domicilio y socios actuales.
- **Calidad del producto o los servicios:** dentro del paquete de servicios que proporciona se debe analizar los objetivos de sus programas de instrucción, los contenidos temáticos, las metodologías empleadas en la conducción de grupos, el tiempo didáctico programado y los materiales de apoyo con que cuenta (lecturas, películas, cuadernos de trabajo, ejercicios, etc.).
- **Cuerpo de instructores:** de los cuales se debe revisar el currículum, experiencia docente y como instructor de adultos, empresas e instituciones donde presta sus servicios, registro de instructor, características personales (presentación, seriedad, puntualidad, interés de servicio, disponibilidad de tiempo e interés por conocer la organización de la empresa).
- **Análisis del costo de servicios:** se refiere a la estimación del costo por hora-instructor o asesoría, costo por el paquete del servicio, alquiler de películas, proyectores, transportación aérea y terrestre, hospedaje y alimentos para instructores, coordinadores y participantes.

- Análisis de políticas de pago por el servicio: porcentaje de pago anticipado, penalizaciones económicas por reprogramación parcial o total y cancelaciones.

Al recopilar varias propuestas preparadas por agentes capacitadores, se procede a elaborar un análisis comparativo, para seleccionar la mejor opción.

Así, según el tipo de servicios que se contrate, al capacitador se le recomienda formalizar las relaciones de servicios que se están contratando, con el propósito de especificar las condiciones, para dar seriedad y deslindar responsabilidades entre el contratante del servicio y la institución capacitadora que lo proporciona.

### 2.3.2. COORDINACION DE EVENTOS

“La Coordinación de Eventos, es la actividad dirigida hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talento de la práctica del psicólogo, la modificación o cambio en sus conceptos, actitudes y habilidades” (Siliceo, 1973)

El psicólogo como capacitador. tiene una gran responsabilidad y su función son trascendente a la empresa y por tanto a la sociedad.

La Coordinación para que sea un instrumento eficaz en manos del psicólogo, tiene que ser un sistema ordenado que se aplique a solucionar los problemas organizacionales y a alcanzar los objetivos de la empresa.

Así, el Coordinador de Capacitación, en el futuro, tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y una brillante facilidad para expresarse.

Por lo tanto, el psicólogo como coordinador de eventos tiene que presentar las siguientes características:

- Tiene que estar capacitado para investigar los conceptos problemáticos que le conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación en su empresa.
- Tiene que poseer un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y en el uso de las técnicas.
- Tener la habilidad de comunicar los resultados de la capacitación a los funcionarios y ejecutivos de la empresa.
- Tener control, para seguir el plan ya trazado o modificarlo si es necesario para alcanzar los resultados deseados.

- Poseer una comunicación oral y escrita adecuada, que transmita las ideas a otra persona y de acuerdo con las reacciones de las personas que oye o lee.
- Liderazgo, conseguir que la gente trabaje para alcanzar un objetivo.
- Toma de decisiones. Pensar cuidadosamente y seleccionar una o más posibilidades.
- Creatividad. Dar soluciones de alternativas a los problemas
- Iniciativa. Poner en práctica las ideas.
- Flexibilidad. Adaptación a los cambios, tanto en condiciones internas como externas, personales e impersonales.
- Habilidad Funcional. Éxito en un determinado ambiente.

Como se ha leído en las líneas anteriores, el psicólogo como coordinador de eventos, ante todo debe motivar y ubicar al alumno. Además, debe señalar que el objetivo principal de la capacitación es lograr los mejores resultados a través del incremento de los conocimientos, habilidades y modificación de actitudes en forma positiva, así, como promover el desarrollo de la persona como tal.

Por otra parte, además, del psicólogo como coordinador que debe de utilizar toda su habilidad, destreza, creatividad, etc. Tiene otras funciones como coordinador de eventos, que abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores, participantes, grupos, aulas, el ordenamiento de refrigerios, distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

La coordinación de eventos es una tarea muy desgastante y a veces ingrata pues muchas empresas valoran la calidad del entrenamiento en función de la eficiencia con que se realiza un seminario y en razón a la evaluación del impacto que éste produce en los participantes.

Las actividades de coordinación son quizás, las tareas que demandan más urgencia, más tiempo y más esfuerzo, pero también las que impactan menos en la eficacia o efectividad del entrenamiento. Ambos efectos deben equilibrarse y poner énfasis en la coordinación, en tanto ésta sea una fuerza que sume eficacia a la capacitación.

La coordinación de eventos de capacitación se realiza con el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse antes, durante y después de un curso y se refiere a los siguientes aspectos:

- 1.- Registros de Participantes
- 2.- Reproducción de los manuales
- 3.- Identificaciones
- 4.- Invitaciones
- 5.- Difusión
- 6.- Inauguración
- 7.- Desarrollo del curso
- 8.- Refrigerios
- 10.- Clausura o Cierre
- 12.- Conclusión de Eventos
- 13.- Reporte de Actividades

Finalmente, se elabora el informe en el que deberán estar contenidas las recomendaciones para mejorar la función de capacitación.

### 2.3.3. DESARROLLO DE PROGRAMAS

Esta fase de ejecución del proceso metodológico de la capacitación, es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la etapa de planeación.

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el psicólogo tiene que trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional.

### 2.3.4. CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL

Una vez que ya se ha realizado el evento, se lleva el control del mismo, el control requiere del registro de los participantes, listas de asistencia, instrumentos de evaluación, equipos didácticos, etc; este control debe ser administrativo y presupuestal.

El Control Administrativo implica las siguientes acciones:

- Diseño de formatos de control de asistencia de participantes a cursos, de eventos impartidos, de personal capacitado, etc.
- Verificación de datos



- Elaboración y presentación de informes de avances sobre los resultados de la administración, que incluye desde la elaboración de cursos, programación, elaboración del presupuesto, aplicación de partidas presupuestales y el costo de los programas desarrollados.
- Mantener actualizados los controles de personal que ha participado en cursos.

Estas actividades ayudan en la elaboración de informes correctos y oportunos, evitando pérdida de tiempo y errores.

El Control Presupuestal, se refiere al control del gasto desde el punto de vista contable, relativo a las erogaciones necesarias para realizar las actividades de capacitación. Todo gasto efectuado es presupuesto ejercido; de ahí que resulta conveniente verificar la partida presupuestal en la que se incluye cada gasto para respaldarlo.

El presupuesto del departamento de capacitación cubre los siguientes aspectos:

- Pagos al personal de capacitación, a instructores externos, a empresas capacitadoras y compensaciones para los instructores internos.
- Gastos de operación: pagos de papelería, impresión, fotocopiado, alquiler de material fílmico, u equipo audiovisual, etc..

El Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a todo psicólogo planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de un departamento con el mínimo de esfuerzos.

Asimismo, la presupuestación de los programas de capacitación se realiza atendiendo los siguientes aspectos:

- Asignar a cada evento los recursos financieros suficientes para cubrir las necesidades que se requieran.
- Apegarse a la denominación de las partidas presupuestales a fin de que los diferentes gastos puedan ser cubiertos
- Cubrir que se cuente con tiempo suficiente para efectuar transferencia de partida cuando el presupuesto elaborado no reúna los requisitos financieros al ejercerlo.

Es necesario subrayar que el control presupuestal del gasto, debe estar con los compromisos contraídos, por lo que constantemente habremos de consultar si contamos con partida presupuestal y el saldo que se tiene para hacer frente a los gastos que se vayan a realizar.

Por último, como se ha podido observar, la capacitación requiere de un presupuesto suficiente, ya que hay que pagar a instructores externo, a empresas capacitadoras, el material a utilizar, etc. Sin embargo, en el departamento de capacitación de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento, no existe ese presupuesto suficiente para llevar a cabo los eventos que se programan.

Pero a pesar de todo ello, haciendo uso de recursos con los que cuenta el ISSSTE, se demostrará en el siguiente capítulo como se han podido llevar a cabo los programas de capacitación, con un gran número de participantes sin invertir grandes cantidades financieras.

Adelantándonos un poco, uno de los puntos para logra lo anterior, es que las compañías que prestan servicios al ISSSTE, respeten las cláusula de dar cursos de capacitación a nivel nacional, sin erogación alguna y bajo esta forma se ha ahorrado para la realización de los eventos y se ha aumentado el número de participantes.

A continuación, se mencionará el último apartado de este segunda capítulo que es la Evaluación del Programa de Capacitación.

## 2.4. EVALUACION

Una vez realizado el evento en todos sus aspectos y haber llegado a su etapa terminal se debe de evaluar a fin de medir su éxito, el grado de asimilación del alumno, del instructor, del curso y de la coordinación. Esto servirá también de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

La evaluación, es la última etapa que nos va a permitir medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Respecto a esto, Siliceo (1973) comenta que la evaluación es la forma en que se puede medir la eficacia, el resultado de un programa educativo, el trabajo del instructor, etc., esto permitirá obtener la información para mejorar habilidades y corregir eventuales errores

Por su parte Pinto (1994), menciona que la evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes e implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

En este sentido, la Evaluación es la etapa final del proceso metodológico para un programa de capacitación y vendría siendo la evaluación de los resultados obtenidos y determina si en verdad produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados o si se lograron las metas fijadas en la empresa o sea, compara lo planeado con los resultados obtenidos.

Asimismo, la actividad del coordinador para evaluar la capacitación en aulas es determinante en cuanto a control y seguimiento de resultados en el área de trabajo del participante, ya que la labor que se lleva a cabo para señalar y fijar objetivos se vería afectada o sería nula, si no existieran medidores apropiados que cuantifiquen el resultado conseguido a través de los métodos empleados durante la realización del evento.

Sabemos que la capacitación en aulas es solamente el complemento de la capacitación permanente que debe existir en toda empresa que trata de autosatisfacer sus necesidades de personal técnicamente apto.

Por ello, es indiscutible la necesidad que existe en todo programa de capacitación de contar con un sistema adecuado de control, con el que se pueda evaluar en forma objetiva la medida en que satisfacemos las necesidades de la empresa y hasta que punto se alcanzaron los objetivos fijados.

La más conveniente será crear formas de evaluación propias que determinen lo aprendido y nuevas necesidades de capacitación que correspondan a la realidad que en su momento viva la empresa.

Por otro lado, con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y van a significar una mejoría en el puesto de trabajo, es decir: ¿ qué grado de motivación hay?, ¿ las quejas se redujeron?, ¿ cómo se abatieron los costos?, ¿ en qué aspecto se ahorró?, etc..

Debido a esto los objetivos que se aplican en la evaluación son:

- Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.
- Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de los recursos.
- Analizar los conocimientos, actitudes y habilidades que obtuvieron los participantes.

Para que se realicen estos objetivos en la etapa de la Evaluación, se identifican cuatro niveles:

- La Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje donde se ubica la Evaluación del Curso, del Participante y del Instructor
- La Evaluación del Sistema de Capacitación, donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales
- El seguimiento
- Evaluación del Costo-Beneficio

#### 2.4.1. EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

En este nivel se aplica la evaluación del curso, del Participante (Aprendizaje) y del Instructor (Enseñanza) Es una evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación, al análisis de la información sobre la percepción, a los resultados de aprendizaje y los productos del proceso instruccional, proporcionando al psicólogo como capacitador los primeros datos objetivos sobre el desarrollo del sistema, los que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

Con lo que respecta a la Evaluación del Curso, se elabora un instructivo de evaluación (cuestionario) que es entregado a los participantes y el cual contienen preguntas como ¿ el curso respondió a sus expectativas?, ¿ si los conocimientos adquiridos en el curso, son aplicables en su trabajo?, esto nos dará datos objetivos sobre la percepción y la satisfacción hacia el evento de la capacitación. Por otra parte, permite introducir acciones para que los participantes disfruten de los programas de entrenamiento y obtengan los máximos beneficios.

Evaluar la reacción de los participantes en cuanto a actitudes, es conocer el grado en que disfrutaron del programa y presumiendo que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

Este aspecto es el más evaluado, es relativamente sencillo, pero en muchas ocasiones la técnica que se utiliza no es la correcta, bien sea porque se elaboran preguntas que sugieren la respuesta o porque se permite al participante contestarla en igual forma (muy bien, bien, mal) sin reflexionar en cuestión.

Por otro lado cabe señalar que el hecho de los participantes salgan satisfechos del curso, no significa que haya aprendido. Por ello, en esta fase, la evaluación del curso ha de ser complementada con la evaluación del participante (aprendizaje).

Con lo que respecta a la Evaluación del Participante, debe de haber un cambio de conducta en el sujeto que aprende por medio del sistema de enseñanza-aprendizaje. Además se debe considerar que la evaluación es un indicador de que tanto esta avanzando en el aprendizaje y de qué manera están alcanzando sus metas los trabajadores.

También, la definición de objetivos permite establecer las metas de aprendizaje a alcanzar y bajo que condiciones los participantes deben mostrar sus habilidades o destrezas. En otras palabras: qué evaluar y cómo hacerlo.

Así mismo, la evaluación del aprendizaje permite constatar si el entrenamiento es exitoso o no y esto nos permitirá detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o estructurarlo.

Respecto a esto, Rodríguez (1991), señala que el aprendizaje puede darse y medirse en tres campos, el cognoscitivo, el psicomotor y el actitudinal.

Desafortunadamente, no existen pruebas objetivas estandarizadas para medir el aprendizaje en cualquiera de las áreas, en muchos casos tienen que diseñarse a propósito y obtenerse índices de confiabilidad y validez para que se consideren útiles como instrumentos objetivos de medición.

Con lo que respecta a la Evaluación del Instructor, se debe de evaluar su interés, el esfuerzo, sus relaciones con los alumnos, la motivación, el raciocinio, las actividades didácticas, la exposición y el conocimiento de la especialidad.

Se puede presentar que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

A continuación se mencionan algunas características de liderazgo que debe tener un instructor.

- Ser capaz de señalar un objetivo común
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo
- Estar al día en su especialidad
- Ser un agente de cambio
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo
- Propiciar un ambiente de informalidad, ofrecer su sincero apoyo y amistad

Cómo se puede ver, en el instructor recae la responsabilidad de conducir eficientemente un curso de capacitación y que los participantes obtengan el mayor conocimiento posible del evento.

#### 2.4.2. EVALUACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION

Es la combinación de información evaluativa de los distintos departamentos que integran la función de la capacitación, desde el punto de vista técnico, psicológico y legal.

Es decir, que la evaluación del sistema de Capacitación implica la validación de los esquemas, estructuras, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación.

Podemos afirmar que la Evaluación del Sistema de Capacitación es de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso de capacitación.

Una forma integral es la coordinación de los eventos, el cual se debe de tener un proceso de enseñanza-aprendizaje, análisis para la DNC, procedimiento de ejecución, políticas generales, estructura organizacional, procesos financieros, estrategia legal, todas las fases y momento del cuadrante de la capacitación.

Sin embargo, no todo es color de rosa dentro de este nivel del Sistema de Capacitación, ya que la capacitación dentro de cualquier empresa puede tener las

siguientes problemáticas y no poder llevar a cabo un verdadero programa de capacitación.

Límites de la evaluación por razones externas al sistema de capacitación:

- Carencia de información y de insumos para hacer el entrenamiento.
- Resistencia, rechazo, falta de apoyo y conciencia de que el entrenamiento es responsabilidad de un área o una persona y no de que es parte de las responsabilidades mismas de los jefes y supervisores.
- Carencia de una estructura organizacional y sistemas estables de trabajo.
- Faltas de recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos o por creer que el entrenamiento se puede dar sin escatimar esfuerzos, tiempo y presupuestos.
- Falta de concientización de la gerencia y por pensar que el cambio de conductas se da de la noche a la mañana.

Límites de la evaluación por razones internas al sistema de capacitación:

- Falta de una correcta determinación de necesidades.
- Definición de objetivos desvinculados de las causas o razones que justifican la acción capacitadora.
- Selección equivocada de estrategias, enfoques, métodos, técnicas e instrumentos de análisis y de construcción instruccional.
- Selección y entrenamiento deficiente de instructores o falta de reforzamiento e incentivación del subsistema de instrucción interna.
- Carencia de personal calificado a cargo del entrenamiento o por creer que la capacitación se puede delegar con personas que no encuentran acomodo en otros puestos.

Finalmente, es aquí donde la capacitación cobra toda la plenitud técnica y los resultados que arroja se convierten en estrategia para la empresa.

Continuando con la etapa de la evaluación, la siguiente fase que lo integra es el seguimiento.

### 2.4.3. SEGUIMIENTO

En los últimos años, los psicólogos, instructores, especialistas en el área de capacitación han insistido en el seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido. Y opinan que se debe mantener viva la llama del conocimiento, el desarrollo de habilidades y verificación del aprendizaje, que no signifique un curso por muy largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, sino que perdure, se continúe y sea proyectado en el tiempo.

O sea, los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso.

Tomando en consideración que el tiempo y el esfuerzo realizado en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes son relativamente pequeños, es necesario dedicar mayor tiempo para lograr un cambio en el comportamiento individual y más todavía, para cambiar el comportamiento del grupo; con base en ello, cabe recalcar que el seguimiento se puede coordinar con los programas de capacitación permanente.

Ahora bien, a efecto de medir los resultados de un curso por un lado y por otro seguir el camino o trayectoria personal de un colaborador, en los aspectos de conocimiento, creatividad, ánimo, compromiso, y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso.

Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado, a la luz de criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones.

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes
- No se registraron cambio alguno
- Se registrarón cambio desfavorables; etc.

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta fase tendrá especial valor para establecer futuros planes.

Por lo tanto, una de las técnicas más importante del seguimiento, es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajustes con el jefe correspondiente.

Así, el siguiimiento se hace con fines de corrección y ajustes de los programas impartidos y valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, cuestionarios y otros más) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

Cabe aclarar que el seguimiento no se hace en todos los casos, pero sí en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.



También a través del seguimiento, se puede medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento, así como también el desempeño de los trabajadores una vez concluido el evento.

En forma de conclusión, podemos afirmar que el seguimiento que se dé a cada curso dependerá en gran parte del éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que es en el lugar donde labora cada trabajador en donde se verá y se hará valer la efectividad de lo realizado en aulas.

#### 2.4.4. EVALUACION DEL COSTO-BENEFICIO

El análisis Costo-Beneficio en la capacitación puede entenderse como la actividad que consiste en estimar los costos de los programas y compararlos contra el valor de los beneficios que el mismo programa aporta a la institución.

Asimismo, para conocer la relación Costo-Beneficio del proceso de capacitación, es necesario establecer con precisión la magnitud de los problemas y como afectan al trabajo. Disponer de datos estadísticos o parámetros para hacer comparaciones posteriores y diferenciar que beneficio son productos de la capacitación y cuales son resultados de acciones distintas con el objeto de conocer su rentabilidad.

Por otro lado, se observa la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas al desempeño del trabajo, lo cual puede repercutir en:

- La disminución de accidentes de trabajo
- Un mejoramiento de ambiente de trabajo
- La disminución de costos en el mantenimiento de los equipos
- La calidad de los servicios
- La disminución de los desperdicios

Por otro lado, el psicólogo como coordinador de capacitación establece el costo total del programa anual de capacitación. El procedimiento para la estimación del costo total será tan detallado y preciso como demandan las necesidades y permitan los recursos disponibles de la Institución. Asimismo, los beneficios que se desprenden de la capacitación se debe de observar y analizar si son mayores que los costos de la capacitación, si es así, entonces se esta cumpliendo con un verdadero programa de capacitación como se demostró en este presente trabajo.

En conclusión, la finalidad de toda capacitación es fomentar el saber, para esto el psicólogo tiene que evaluar lo aprendido. El grado en que el empleado domine los conocimientos, habilidades y aptitudes o haya modificado sus actitudes, según lo determinen los objetivos del programa, es el grado en que la instrucción ha tenido éxito o fracaso.

Debe relacionarse la evaluación con las habilidades y aplicaciones de la información que el empleado necesita para realizar lo que se le está enseñando. El psicólogo no puede evaluar los progresos ni la conducta sin tener en cuenta cual debe ser dicha conducta.

Así mismo, la evaluación debe de ir ligada a la motivación de los alumnos. El alumno tiene que ver recompensados sus esfuerzos; tienen que sentir la satisfacción que acompaña al éxito; tiene que percartarse de sus progresos. Además que esto también se vea reflejado en la economía tanto del trabajador como de la empresa que esto recaiga en la superación de nuestro país.

Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación cultural y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

Finalmente, si el psicólogo tiene en cuenta los factores que se han expuesto en este capítulo, lo más probable es que cuente con una excelente metodología para un programa de capacitación. Esta metodología se pondrá en práctica en el siguiente capítulo.

**CAPITULO 3**

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN UNA  
EMPRESA PUBLICA**

### 3.1. DESCRIPCION DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (I.S.S.ST.E.)

El primer antecedente del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, es la creación de la Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro, el 12 de agosto de 1925.

La Ley de Pensiones Civiles y de Retiro se mantuvo vigente del 19 de agosto de 1925 a 1946. Las diversas modificaciones que presentó tendieron a ampliar los servicios, mejorar los ya existentes, así como incorporar a su régimen de seguridad social a otros grupos de empleados, trabajadores públicos y a los veteranos del movimiento armado de 1910. En 1946 se formó el proyecto de la nueva ley de Pensiones Civiles, aprobada y expedida el 31 de diciembre de 1947.

Para el 30 de diciembre de 1959, la Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro se transforma en el **Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, (I.S.S.S.T.E.)** organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado para incorporar al régimen de Seguridad Social a los Trabajadores del Gobierno Federal.

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Proporciona los servicios médicos y las prestaciones económicas y sociales a todos los trabajadores que laboran para el Estado en las dependencias del Sector Central y Paraestatal que por decreto o acuerdo del Ejecutivo Federal sean incorporados a este régimen de Protección Social.

Ya para el 1º de enero de 1984 entró en vigor la nueva Ley, la cual amplió la cobertura de prestaciones y servicios que recibían los trabajadores y sus familiares derechohabientes, elevándose así, de 14 a 21 los beneficios que otorga la Ley del Instituto.

Actualmente, el ISSSTE tiene bajo su responsabilidad el proporcionar Seguridad Social a los Trabajadores del Estado lo cual conlleva a la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales del hombre, indispensable a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

Así, el ISSSTE se encuentra estructurado de la siguiente manera:  
(vease anexo, organigrama del ISSSTE)

### DIRECCION GENERAL.

Le corresponde la conducción y ejecución de las acciones operativas en base a las normas y lineamientos que rigen al Instituto, ejecutando los acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva.

El Director General representa al Instituto en todos los actos que requieran su intervención; convoca a sesiones a los miembros de la Junta Directiva y presenta anualmente un informe sobre la situación que guarda el instituto.

### JUNTA DIRECTIVA.

Aprueba y supervisa las actividades, planes y objetivos que son elaborados en el Programa Institucional y en los Programas Operativos Anuales.

### COMISION DE VIGILANCIA.

Como su nombre lo indica, vigila el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, cuidando que las inversiones y recursos del instituto sean destinados a los fines previstos.

### COMISION EJECUTIVA DEL FONDO DE LA VIVIENDA

Establece y opera un sistema de financiamiento a fin de que los trabajadores puedan obtener préstamos hipotecarios para adquirir, construir o reparar viviendas mediante créditos que otorgue el instituto.

### CONTRALORIA GENERAL

Entre las funciones que realiza destacan la planeación y organización del Sistema de Control y Evaluación del Instituto; y la vigilancia del cumplimiento de las normas de control y fiscalización.

### COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

Programa y organiza las actividades de información, difusión y relaciones públicas del Instituto a través de los medios de Comunicación.

### COORDINACION GENERAL DE DELEGACIONES

Supervisa y evalúa en Coordinación con las Unidades Administrativas Centrales, el Programa de Desconcentración Administrativa del Instituto, siendo el conducto formal de comunicación entre las Delegaciones, los Órganos de Gobierno y las Unidades Administrativas Centrales.

### SUBDIRECCION GENERAL MEDICA

Administra y controla los servicios de atención médica, de diagnóstico, preventiva, curativa, quirúrgica, hospitalaria, odontológica, farmacéutica y de rehabilitación; elabora programas de enseñanza e investigación sobre aspectos de salud y concede licencias e incapacidades médicas a los trabajadores dentro de los lineamientos y normas vigentes.

**SUBDIRECCION GENERAL DE PRESTACIONES ECONOMICAS**

Coordina el sistema de Seguridad y Vigilancia del Instituto y tramita los créditos de corto y mediano plazo.

**SUBDIRECCION GENERAL DE PROTECCION AL SALARIO**

Administra el sistema de almacenes, envasadoras y farmacias. Establece centros comerciales para la venta de artículos a precios accesibles.

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES**

Norma el funcionamiento de los servicios sociales y culturales que proporciona el ISSSTE a sus empleados como alimentación económica, estancias para el bienestar infantil, etc...

**SUBDIRECCION GENERAL JURIDICA**

Coordina y evalúa los servicios jurídicos, registros y vigencias de derechos

**SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

Organiza y controla las funciones de Administración de Recursos Humanos, Capacitación y Relaciones Sindicales, vigilando las normas técnicas aplicables que en cada caso se requieran.

**SUBDIRECCION GENERAL DE FINANZAS**

Administra y controla sistemas institucionales de programación, presupuestación, tesorería y evaluación programática.

**SUBDIRECCION GENERAL DE ABASTECIMIENTO**

Planea y organiza la administración de los recursos materiales del instituto

**SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO**

Planea y organiza el diseño, construcción, conservación, mantenimiento y equipamiento de las unidades físicas pertenecientes al instituto.

Es precisamente aquí, específicamente en el Departamento de Capacitación, donde realizo mis funciones de Psicólogo, elaborando los Programas de Capacitación para que los trabajadores se capaciten en el área de mantenimiento y hagan un buen uso de los equipos ó aparatos que se encuentran dentro del Instituto.

Esta Subdirección se describirá más adelante.

## DELEGACIONES

Las Delegaciones son Unidades Administrativas desconcentradas del Instituto, establecidas en cada una de las Entidades Federativas del País con el objeto de otorgar y promover la difusión de los seguros, prestaciones y servicios a los derechohabientes de acuerdo a las atribuciones que les confieren la Ley y los reglamentos respectivos.

Finalmente el ISSSTE se encuentra estructurado por:

Una Dirección General

Una Junta Directiva

Una Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda

Una Contraloría General

Una Comisión de Vigilancia

Una Coordinación General de Comunicación Social

Nueve Subdirecciones Generales

Una Coordinación General

(ver anexo, organigrama del ISSSTE)

### 3.1.1. DESCRIPCION DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO

Como acabamos de observar, dentro del Organigrama del ISSSTE, se encuentra La Subdirección General de Obras y Mantenimiento.

La presente Subdirección tiene como función:

Planear y Organizar el diseño, construcción, **conservación, mantenimiento y equipamiento de las unidades físicas pertenecientes al Instituto**. Formula y ejecuta los programas de inversión en construcción de obras y reserva territorial del ISSSTE.

“Entendemos por Mantenimiento, cualquier acción tendiente a permitir el uso y la operación, bajo condiciones de confiabilidad y seguridad, de instalaciones, equipos, máquinas, etc., de manera acorde con las normas establecidas institucionalmente”. ( Paz, 1993).

Para tal efecto, es necesario aplicar los programas de mantenimiento previamente establecidos, ya sea de carácter preventivo o correctivo, en las áreas específicas del Instituto. De manera general, destacaremos dos tipos de mantenimiento: el preventivo y el correctivo

#### **El Mantenimiento Preventivo:**

Es el que se realiza en las Instalaciones, los equipos y la maquinaria, de acuerdo con una planeación previa, con la finalidad de evitar daños o descomposturas.

#### **El Mantenimiento Correctivo:**

Se realiza en dos formas: bajo programa, o bien de urgencia.

**Bajo Programa:** Aquí el problema de daño o descompostura ya se presentó, así, en el programa de mantenimiento se señalará la acción correctiva por realizar, procurando que ésta se efectúe cuando no existan cargas de trabajo excesivas.

**Urgencia:** La acción correctiva se realizará luego de presentarse el daño o descompostura, según la importancia que para el instituto tenga el elemento afectado.



Por otra parte, para poder realizar su función la Subdirección General de Obras y Mantenimiento esta estructurado de la siguiente forma:  
(ver anexo, organigrama de la SGOM)

1.- Subdirección de Contratación y Costos:

Supervisa las convocatorias para las adjudicación de contratos, así, como los costos y los presupuestos de las construcciones, en cumplimiento de la ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

2.- Subdirección de Proyectos y Patrimonios Inmobiliarios

Diseña la Construcción, la Ampliación, la Remodelación y la Infraestructura de los Hospitales.

3.- Subdirección de Obras:

Coordina la ejecución de Obras y las Modifica.

4.- Subdirección de Conservación y Mantenimiento

Mantiene en Operación Permanente los Inmuebles, Instalaciones, Mobiliario y diferentes Equipos de Maquinarias.

5.- Subdirección de Control y Apoyo Operativo

Tiene a su cargo los Recursos Financieros, así, como los Procedimientos Normativos y Contractuales.

6.- Coordinación Administrativa

Coordina las funciones administrativas de toda la Subdirección General de Obras y Mantenimiento, teniendo a su cargo los siguientes Departamentos:

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Recursos Materiales

Departamento de Servicios Generales

**Departamento de Capacitación Técnica**

Con lo que respecta al **Departamento de Capacitación Técnica**, tiene como función el de Capacitar a todo el personal de Obras y Mantenimiento de las Subdelegaciones de los Estados de la República Mexicana pertenecientes al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Además, está dirigido a mejorar la productividad y la eficiencia del personal participante, con particular atención al incremento de una actitud de compromiso y al desarrollo personal.

(ver anexo, organigrama de capacitación)

Como se podrá observar, la Subdirección General de Obras y Mantenimiento se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Subdirección General de Obras y Mantenimiento

- 1.- Subdirección de Contratación y Costos
- 2.- Subdirección de Proyectos y Patrimonios Inmobiliarios
- 3.- Subdirección de Obras
- 4.- Subdirección de Conservación y Mantenimiento
- 5.- Subdirección de Control y Apoyo Operativo:
- 6.- Coordinación Administrativa
  - 6.1) Departamento de Recursos Humanos
  - 6.2) Departamento de Recursos Materiales
  - 6.3) Departamento de Servicios Generales
  - 6.4) Departamento de Capacitación Técnica**

### **3.1.2. ANALISIS Y RELEVANCIA SOCIAL DEL PSICOLOGO DENTRO DEL INSTITUTO**

Para señalar el Análisis y Relevancia Social del Psicólogo dentro del Instituto, primeramente mencionaremos sus funciones principales.

En la actualidad, la industria brinda un terreno idóneo para estudiar las apetencias y necesidades de los seres humanos. Por lo general, el Psicólogo Industrial ocupa una elevada posición jerárquica dentro de la empresa, que le permite aplicar sus conocimientos y talentos allí donde éstos son requeridos.

Colabora en el perfeccionamiento de programas de seguridad en el trabajo, estudia con los ingenieros los aspectos humanos que presenta el diseño de la maquinaria, asiste al departamento de relaciones públicas en sus contactos con los clientes y con la comunidad en que opera la empresa; coordina los distintos programas que se ocupan de la salud psíquica del trabajador y ayuda a la gerencia en la búsqueda de soluciones para reducir el ausentismo laboral.

"El psicólogo industrial puede elaborar hoy, un plan de adiestramiento en las tareas ejecutivas para un universitario recién contratado y mañana estar analizando y discutiendo los problemas de la responsabilización de los empleados" (Gilmer, 1976).

De la Selección de personal al Adiestramiento, de la Supervisión a la Evaluación del trabajo, de la planificación de funciones a las relaciones laborales. El Psicólogo Industrial se mueve sobre un escenario amplio y en constante mutación.

También, el psicólogo industrial se dedica a estudiar la correspondencia entre la satisfacción y niveles de eficiencia en la empresa, la influencia de los factores ambientales y la participación de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral. Así, como los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

Es evidente que el psicólogo, además de conocer los campos en los que aplicará su acervo de conocimientos teóricos, debe estar consciente de sus recursos y limitaciones, de los principios de ética que gobiernan el ejercicio de su profesión, así como la necesidad de una capacitación permanente.

De esta forma Cerda y Nuñez (1993), mencionan que la Psicología Industrial es la aplicación de los principios y los datos psicológicos, a los problemas relativos a los seres humanos que operan el contexto de los negocios y la industria.

Es por ello que las funciones típicas del Psicólogo Industrial son:

- 1) El Reclutamiento y Selección de personal, a través de la aplicación de diferentes pruebas elaboradas específicamente para este fin.
- 2) La Capacitación que se realiza por medio de la implementación de diferentes procedimientos de enseñanza-aprendizaje para diversas clases de empleados.
- 3) Orientación Personal, que consiste en el consejo y orientación que el psicólogo da al trabajador en relación a problemas de tipo personal ( familiares, educativos, de relaciones interpersonales tanto en el trabajo como en otras situaciones) que pueden estar obstaculizando el desarrollo óptimo de sus funciones.
- 4) Motivación Humana, que se refiere al estudio de las condiciones ambientales que influyen en el rendimiento de los trabajadores.
- 5) Ingeniería Humana, que consiste en el análisis de tareas y condiciones de trabajo que realizan conjuntamente los psicólogos e ingenieros con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos en las labores del trabajador.
- 6) Desarrollo Organizacional, que se caracteriza por el análisis de las relaciones de las empresas u organización completa y las interacciones humanas que las incluyen.

Así, las funciones del Psicólogo Industrial, se llevan a cabo en las industrias, instituciones o empresas públicas o privadas; en despachos privados o como instructor, asesor y consultor independiente. Es muy amplio el campo de aplicación, ya que se dirige a cualquier individuo o grupo que realice una aptitud laboral.

Ahora bien, estas funciones del Psicólogo Industrial, especialmente en el ámbito de la Capacitación, se observa su análisis y relevancia social dentro del ISSSTE, específicamente de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento, que a continuación mencionaremos.

Como cualquier actividad humana, la actividad del psicólogo 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 dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos. En consecuencia, la inclusión de la actividad de capacitador en un marco psicológico, 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, y

valores éticos propios de la empresa, así como del medio ambiente al cual pertenece.

La reflexión psicológica respecto a la actividad del capacitador es sumamente importante dentro de la SGOM debido a que trabaja con seres humanos, ocupando una posición dentro de la estructura organizacional, teniendo asignados determinados objetivos y funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que el capacitador debe conocer para encaminar sus acciones, dirigidas no sólo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

Es precisamente de este reconocimiento de donde se deriva la misión del psicólogo, en el cual, utilizó toda su habilidad, pericia y estrategia para coordinar los eventos que se realizaron del 96 al 98, sin grandes costos presupuestarios.

De aquí se parte el hecho y la importancia que tiene el psicólogo dentro del Instituto, ya que anteriormente no se tenía una idea clara de como llevar a cabo los cursos de capacitación, como incrementar los números de eventos y de participantes.

Cuando se le dio el Programa de Capacitación Estatal al psicólogo lo primero que realizó, es que ya no se concentraran los cursos en el Distrito Federal por que esto representaba grandes costos para el ISSSTE al trasladar a los trabajadores de los Estados al Centro Nacional de Capacitación que se encuentra ubicado en el D.F. por ello, se llevó los eventos en las unidades de origen de los trabajadores.

Posteriormente, se realizaron convenios con Empresas, Instituciones Educativas y con los propios trabajadores internos para que funjieran como instructores sin que esto representara algún costo para la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.

Con estas estrategias llevadas a cabo por el capacitador se pudo incrementar el número de cursos y de participantes, esto se puede observar con mayor detenimiento en los resultados estadísticos

Como se puede observar, la capacitación se sustenta en una psicología que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender al medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

Así, la "capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de

conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa" (Sánchez, 1996).

De igual manera, para la capacitación, la psicología se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración de una " psicología industrial", que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

La psicología industrial conforman la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a las demás; de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, pues será esta, a fin de cuentas, la principal responsable de que esa "identidad de empresa" resulte como se esperaba. Ahora bien, para que la psicología industrial sea auténtica debe adaptarse a las necesidades y demandas del contexto económico, político y social del país en que se ubica.

Para finalizar, debemos decir que la psicología industrial no ha sido siempre la misma, sino que ésta ha cambiado históricamente, en tanto que las empresas son sistemas sociales abiertos que interactúan continuamente con el entorno que las influye y al cual también influyen para la generación de cambios que aseguren su desarrollo y supervivencia.

### **3.2. DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO**

La Capacitación constituye un derecho y una obligación tanto del trabajador como del área donde labora.

Debe concebirse como un proceso permanente que brinde la posibilidad de transmitir conocimientos para modificar actitudes, aptitudes, y mejorar las habilidades de los empleados en todos los niveles, a fin de que sus labores se realicen de una manera eficiente.

Para la existencia de un programa de capacitación se requiere de normas y procedimientos que en el caso del ISSSTE están definidos y sustentados por el reglamento de Capacitación y Productividad, el cual entro en vigor a partir del 1º de diciembre de 1992; en el se otorgan las facultades y responsabilidades a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Productividad y a las Subcomisiones para asegurar el acceso del personal a la capacitación de acuerdo a las necesidades del propio instituto.

Por lo tanto, el Departamento de Capacitación a través de la Coordinación Administrativa de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento presenta en este documento:

#### **El Programa de Capacitación Estatal 1996-1998 para el personal operativo de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.**

El Programa de Capacitación Estatal 1996-1998, tiene el propósito de coadyuvar a la formación y actualización de los trabajadores que tienen a su cargo el manejo eficiente de los equipos e inmuebles necesarios para otorgar los servicios que brinda el Instituto.

El Programa de Capacitación Estatal 1996-1998, está dirigido a mejorar la productividad y la eficiencia del personal participantes, con particular atención al desarrollo de una actitud de compromiso y al desarrollo personal.

Para realizar el Programa de Capacitación Estatal 1996-1998 se tuvieron que seguir ciertos lineamientos Político, Económico, Administrativo y Social que a continuación se mencionan.

### **3.2.1. EN LO POLÍTICO:**

La Política de Capacitación que se ha propuesto para orientar los trabajos de mejoramiento en los servicios que el instituto brinda a la derechohabiente, se encuentra conformada en las siguientes líneas de actuación:

- La formulación de un sistema de capacitación que recoge en su concepción psicológica la revaloración del factor humano, como principio y fin de nuestro instituto, plantea una atención integral de la persona en los planos laboral, familiar y social, antes como un mero recurso administrable, ha sido una de las primeras acciones consensadas con el sindicato y hoy es reconocido como el marco Institucional de actuación para el cambio.
- Una normatividad que genere y difunda un lenguaje claro y sencillo para la coordinación de esfuerzos entre autoridades, sindicatos y trabajadores sobre principios comunes que partan del reconocimiento de las fuerzas y debilidades en nuestra organización hacia un cambio con sentido corporativo.
- La refuncionalización de todos los Departamentos que integran la Subdirección General de Obras y Mantenimiento como un cuerpo único que realmente se interese en la capacitación y contribuya a la toma de decisiones, ampliando con ello el piso social de esta forma de representación.
- Pugnar por una Capacitación activa del personal de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento de las Subdelegaciones de Obras y Mantenimiento de los Estados y de todos los interesados con quienes se realicen convenios de colaboración en la materia.
- Establecer estrategias para el mejoramiento del servicio, orientadas al cambio tecnológico, la actitud de servicio, una mayor productividad, coordinar la ejecución de convenios celebrados con Instituciones Educativas, de Educación Continua, Asociaciones Profesionales y otras en materia de capacitación y Desarrollo Profesional, para mejorar la conservación y mantenimiento de las instalaciones del instituto a fin de lograr la utilización óptima de los recursos al servicio de los derechohabientes.
- Orientar los cursos para que la capacitación se realice en forma práctica, adicional a la preparación teórica.

Así, promover la capacitación abierta a todos los niveles y que esto se refleje en el mejoramiento de los equipos y un mayor servicio para el derechohabiente.



### **3.2.2. EN LO ECONÓMICO:**

- El fortalecimiento de la infraestructura para la capacitación, que permita racionalizar el uso de los recursos, a partir de medidas de mayor productividad y plena justificación en su destino, en coordinación con las áreas normativas correspondientes.
- El impulso a la vinculación académica del instituto con los centros educativos técnicos, profesionales medios y superiores, para fortalecer la capacidad de respuesta mediante la celebración de convenios, bajo un esquema de alianzas estratégicas.
- La administración de los recursos financieros a partir de programas y proyectos de capacitación que atiendan necesidades reales sobre aspectos sustantivos, antes que metas expresadas en cursos y participantes.
- Una formación administrativa homogénea a los responsables de capacitación que asegure eficacia y eficiencia en el uso y destino de los recursos durante la operación del proceso.

### **3.2.3. EN LO ADMINISTRATIVO:**

- La desconcentración del proceso de capacitación hacia las delegaciones y demás áreas del Instituto, a fin que las acciones para el mejoramiento de la calidad y la excelencia en el servicio se orienten bajo aspectos situacionales, acordes a la diversidad y complejidad de nuestra organización.
- El desarrollo del soporte Técnico-Procedimental para la capacitación, a través de la asistencia a los responsables administrativos, mediante la aplicación de metodologías, supervisiones técnicas, asesorías y consultorías en materia de diagnóstico, programación de acciones, ejecución, evaluación y seguimiento.
- La formación de responsables administrativos de capacitación, que parta de los propios Subdelegados de Obras y Mantenimiento hasta el personal de operativo y se extienda hacia el resto de la organización mediante la conformación de equipos de mejora continua.
- Desarrollar el uso de indicadores en materia de capacitación, servicios educativos y desarrollo de personal, a través de un sistema integral de información compatible con otras bases de datos del Instituto.

- Consolidar, a través del sistema de capacitación, un proceso flexible basado en la planeación estratégica para el cambio organizacional que favorezca el uso de tácticas administrativas para involucrar de manera progresiva a distintos grupos y áreas laborales.
- Incrementar la capacitación hacia el interior del Instituto, mediante esquemas flexibles y estatales para una mayor cobertura en la operación de programas, dirigidos a la función con contenidos modulares de mayor calidad, congruentes con las necesidades de la organización, del puesto y del individuo, bajo un enfoque integral del factor humano.

### **3.2.4. EN LO SOCIAL**

- El impulso al programa de Desarrollo de Personal para fortalecer la vocación del servidor público, dentro de los valores y principios de una administración más humanizada y sensible. Cercana a la validez en la comunicación y trato personalizado, especialmente en las áreas que atienden Obras y Mantenimiento.
- La ampliación de los cursos sobre oficios y manualidades, como un gran servicio de gran sentido social en beneficio de la derechohabiente, ligar los servicios educativos con la capacitación nuevos que te mejoren su vida laboral, familiar y social, a partir de su propia experiencia.
- Así pues, el trabajador no es un recurso más en la organización, sino el factor más importante. El Humano, su desarrollo es integral y requiere de la plena participación de todos.

### 3.2.5. PROCEDIMIENTO

La Capacitación se realizó atendiendo a las características del desempeño operativo del personal de las áreas de Obras y Mantenimiento en lo que se denomina "Capacitación en el Trabajo", entendida como el conjunto de actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

Asimismo, para la realización del Programa de Capacitación Estatal 1996-1998 de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento, se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

- Primeramente, se hizo un cuestionario para Detectar las Necesidades de Capacitación (ver anexo, cuestionario DNC) de preguntas abiertas y cerradas, en el cual se le solicitaban a los trabajadores, sus datos personales, actividades laborales, grados de estudios, los cursos que requiere el trabajador, etc, esto con el fin de poder Planear y Organizar el Programa de Capacitación 1996-1998.
- Posteriormente, el Cuestionario de la Detección de Necesidades de Capacitación, se envió a las Subdelegaciones de Obras y Mantenimiento que se encuentran en el interior del País, para poder ser contestados por los trabajadores.
- Una vez contestados los cuestionarios de la DNC por los empleados, fueron remitidos al Departamento de Capacitación Técnica de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento para su Análisis, Planeación y Organización.
- Para la etapa de Planeación, el Psicólogo tomó la decisión y analizando la DNC de los trabajadores, señaló el nombre del curso, la fecha, la sede, el nombre del instructor, etc, asimismo, se procedió al registro del personal designado para integrar los grupos de participantes.
- Para la etapa de la Organización, solamente en el año 1996, se regionalizaron los Estados y en los años de 1997 y 98 se llevó a cabo los evento en el lugar de origen de los empleados, lo anterior se debió que por falta de viáticos no podían tomar la capacitación fuera de su área laboral.
- En la etapa de la Ejecución y Evaluación, se realizó el curso y se mandaron las constancias a los Estados con los respectivos nombres de los participantes e instructores.

Esto fue en términos generales el Procedimiento que se siguió para cumplir con el Programa de Capacitación Estatal 1996-1998.

Por otra parte, es importante destacar, que el Programa de Capacitación atendió las disposiciones del Programa de Austeridad y Modernización Administrativa anunciado por la Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo, estas son:

- 1.- Reducción del Gasto Público
- 2.- Uso racional de los Recursos Federales
- 3.- Desregulación del Sector Público

Bajo estas premisas, se llevaron a cabo los cursos de capacitación para los trabajadores de las Subdelegaciones Estatales de Obras y Mantenimiento.

### **3.2.6. JUSTIFICACION**

En la actualidad la capacitación se perfila como un elemento básico para poder enfrentar eficientemente los requerimientos de la derechohabencia en cuanto a la calidad de los servicios que recibe, surgidos de los cambios económicos, políticos y sociales de nuestro país que demandan cada vez un mayor esfuerzo y preparación para poder ser más eficientes y productivos.

Desde la perspectiva del derecho de la capacitación constituye una de las garantías sociales de todo trabajador.

Por otra parte, la capacitación debe ser un medio que permita promover el desarrollo personal del trabajador y crear conciencia de su función.

Para que la capacitación cumpla realmente con su propósito, es necesario contar con un sistema basado en estrategias que permitan utilizar racionalmente los recursos disponibles en un marco dinámico pero flexible. En este proceso es fundamental el involucramiento verdadero tanto del trabajador -en todas sus categorías- como de las autoridades.

Este programa es el primer intento por contar con una programación sustentada en la Detección de Necesidades de Capacitación del Personal, presentando un esfuerzo que, dentro de la limitación de recursos, garantice los requerimientos mínimos necesarios para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia existentes.

### **3.2.7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Así, la Capacitación es un instrumento fundamental que coadyuva para la realización eficiente y productiva de las actividades laborales cotidianas de los trabajadores de la institución.

Sin embargo, tanto las empresas como las instituciones educativas en México a la fecha no han logrado satisfacer la demanda de obra calificada, por lo que es necesario establecer políticas y programas que permitan realizar el trabajo con mayor calidad y eficiencia

También es necesario entender que instruir, capacitar y adiestrar al personal por más éxito que se espere tener, tendera a fracasar si carece de una profunda filosofía de educación para mejorar en todos los aspectos de la vida humana

Actualmente en México, la Capacitación no se apodido dar en todos los niveles debido al alto costo que presenta al capacitar a todo un personal de cualquier empresa.

Aunado a esto, una vez que se capacite una persona esta tiende a emigrar a otra empresa por la búsqueda de un mayor salario y bienestar social.

Y es aquí precisamente que muchas veces el empresario se pregunta ¿ en donde está lo que se envirtió en la capacitación?

Por ello, en este trabajo se pudo observar que se llevó la capacitación en todos los niveles con el menor costo posible, además, que el trabajador desempeño adecuadamente sus funciones laborales, con lo cual se incrementó el rendimiento y aprovechamiento de los recursos, tanto humanos como de los equipos que se encuentran dentro del ISSSTE, lo que contribuyó para que se diera una manera eficiente de los servicios y prestaciones a la derechohabencia.

Debido a todo lo anteriormente mencionado se realizaron los siguientes objetivos:

### 3.2.8. OBJETIVOS

- 1.- Se Diseñó un Plan de Capacitación que respondió a las necesidades reales de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.
- 2.- Se establecieron estrategias y convenios con Instituciones Educativas, Empresas prestadoras de servicios del Instituto, con trabajadores internos y con los Departamentos de Capacitación de las Delegaciones Estatales, para poder Incrementar el número de cursos y de participantes de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento y que esto se vea reflejado en las condiciones óptimas de los equipos e instalaciones del Instituto para su mejor aprovechamiento al servicio de los Derechohabientes.
- 3.- Se Demostró que la Capacitación es una solución de ahorro financiero para las grandes empresas. Específicamente de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento, que se encuentra dentro del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**3.2.9.****RESULTADOS**

Por razones de presentación y de metodología, en el presente apartado se abordó los resultados que se obtuvieron en el Proceso de Capacitación a nivel Estatal de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento (ISSSTE).

3.2.9.1. Primeramente, se analizaron los resultados Psicológicos y Administrativos del Proceso Metodológico de Capacitación.

3.2.9.2. Posteriormente, se analizaron Estadísticamente los Costos-Beneficios de los resultados arrojados del Programa de Capacitación Estatal de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento, así como también el cumplimiento de los objetivos que se plantearon.

Cabe mencionar que de alguna manera ambos resultados se entrelazaron entre sí, como se vió en el presente trabajo.

### **3.2.9.1. RESULTADOS PSICOLOGICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL PROCESO METODOLOGICO DE CAPACITACIÓN**

En este apartado se analizó las etapas y fases del Proceso Metodológico de la Capacitación.

#### **PLANEACION**

Como anteriormente se mencionó, en la Planeación, se pretende decidir con anticipación qué se va hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quién debe hacerlo, implica preveer y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

Esta etapa se integró por cuatro fases:

1.- DNC 2.- OBJETIVOS 3.- PLANES Y PROGRAMAS 4.- PRESUPUESTO

#### **1.- Detección de Necesidades de Capacitación**

El primer paso para hacer la Planeación, el Psicólogo diseñó y elaboró un instrumento para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). Dicho instrumento dirigió su estudio a las áreas Cognoscitiva (Conocimiento), Psicomótriz (habilidades) y la afectiva (actitudes). De aquí se partió para realizar la Planeación de los Programas de Capacitación.

Los cuestionarios de la DNC, para ser contestados, se enviaron a cada Departamento de Jefatura de Obras y Mantenimiento, a las Residencias de Obras y Mantenimiento de los Hospitales Generales y Regionales del ISSSTE y áreas que lo integran, manifestando las principales deficiencias, problemas y la carencia de conocimientos que se tienen en el área de mantenimiento.

Una vez requisitado los cuestionarios de la DNC, son devueltos al Departamento de Capacitación Técnica para considerarlos dentro del Programa de Capacitación Estatal de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.



## **2.- Objetivo**

El Objetivo principal del área de capacitación a nivel estatal es contribuir al desarrollo del trabajador y de la Institución a través de la capacitación, actualización, mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño laboral.

Debido a lo anterior se lograron los siguientes objetivos:

- 1.- Se Diseñó un Plan de Capacitación que respondió a las necesidades reales de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.
- 2.- Se establecieron estrategias y convenios con Instituciones Educativas, Empresas prestadoras de Servicios del Instituto, con trabajadores internos y con los Departamento de Capacitación de la Delegaciones Estatales; así fue como se llevaron a cabo los cursos de Obras y Mantenimiento de los Estados y esto se vio reflejado en las condiciones óptimas de los equipos e instalaciones del Instituto para su mejor aprovechamiento al servicio de los Derechohabientes.
- 3.- Se Demostró que la Capacitación es una solución de ahorro financiero para las grandes empresas. Específicamente de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento que se encuentra dentro del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Los objetivos se puede observar con mayor detenimiento en los resultados estadísticos.

## **3.- Planes y Programas**

Para integrar el Programa de Capacitación Estatal 1996-1998, se sometió cada formato de la DNC recibido, a un análisis minucioso que indicó la veracidad de realización de eventos.

Posteriormente, el psicólogo, incidió directamente en los programas seleccionando los cursos, para así poder confirmar el programa de Capacitación Estatal 1996-1998, asignando a cada evento la fecha, horario, instructor y lugar reservado para su realización.

Una vez hecho el Programa de cursos y ordenados cronológicamente, se envió por correo a todos los Jefes de Departamento de Conservación y Mantenimiento

de las Delegaciones Estatales del ISSSTE. Con esto, los jefes se mantuvieron al tanto de los eventos que se realizaron en sus respectivos hospitales.

Por último; se abrió un expediente por cada Estado el cual contenía el nombre del evento, sede, fecha, empresa, instructor, número de participantes, las copias de las constancias de los alumnos y los oficios que se enviaron para su autorización.

#### **4.- Presupuesto**

Se realizaron 146 cursos del Programa de Capacitación Estatal 1996-1998 representando un costo presupuestal de \$ 316,000 mil pesos. Sin embargo, el Departamento de Capacitación Técnica de esta Subdirección General de Obras y Mantenimiento, no contó con el suficiente presupuesto para realizar el Programa. Por ello, el psicólogo utilizó las estrategias (ver procedimiento, pag, 85) con lo cual redujo el presupuesto a un 10 % del valor total del programa.

Por lo que para la impartición de los eventos, sólo se tuvo una erogación de \$32,000 mil pesos representando un ahorro financiero de \$ 284, 000 mil pesos.

Esto sin contar con el costo del mantenimiento tanto preventivo como correctivo, que se les dió a los equipos instalados en los hospitales del ISSSTE, o sea, que a través de los cursos, los propios trabajadores al mismo tiempo que se capacitaban reparaban los equipos.

Con lo anterior, se observa el impacto de la Capacitación que se tuvo, por una parte el ahorro financiero y por otra el mantenimiento de los equipos por medio de la capacitación.

En los resultados estadísticos se recalcó con mayor detenimiento.

### **ORGANIZACION**

Esta etapa de la Organización "responde al cómo se va hacer, con qué hacerlo y con quienes lo vamos hacer" (Laris 1977).

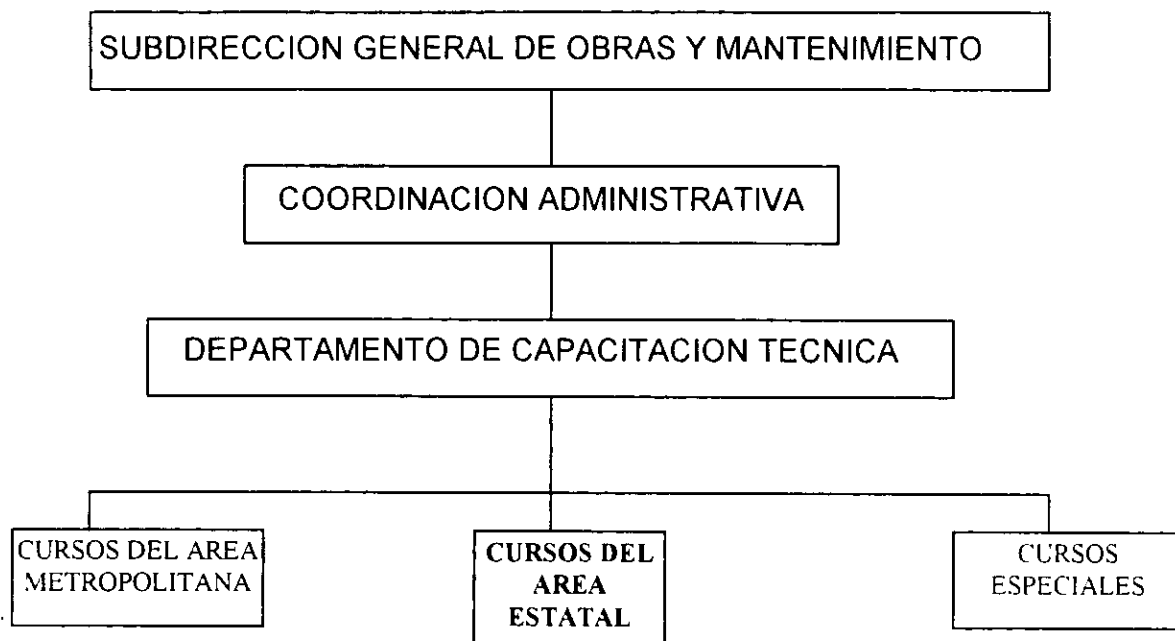
Es el puente entre la planeación y la realización o ejercicio del Programa de Capacitación.

Las actividades que el psicólogo realizó en esta etapa son:

- 1.- Estructuras
- 2.- Procedimientos
- 3.- Capital Intelectual
- 4.- Factor Material

## 1.- Estructura

La organización del Departamento de Capacitación esta estructurado de la siguiente manera:



Para el buen funcionamiento de la estructura del Departamento de Capacitación se especificó claramente las actividades que cada coordinador tiene.

Coordinador de Cursos del Área Metropolitana. Coordina los cursos de las Unidades Hospitalarias que se encuentran dentro del Distrito Federal.

Coordinador de Cursos Especiales. Coordina los eventos exclusivamente para los mandos medios y altos que representarán un costo especial.

**Coordinador de Cursos del Área Estatal.** Son aquellos eventos que se llevan a cabo en las Unidades Hospitalarias del ISSSTE de las Delegaciones Estatales.

Cabe aclarar que en este trabajo sólo se abarcó los cursos del área Estatal que fueron los eventos coordinados por el Psicólogo.

## 2.- Procedimientos

Los procedimientos y las estrategias que utilizó el Psicólogo para realizar los eventos son los siguientes:

1. Se hizo convenios con las Empresas, el cual consistió en que a cambio de que prestaran servicio al Instituto (ver anexo, convenios ), las empresas dieron capacitación a los trabajadores sin costo alguno.
2. También, se realizaron convenios con las Escuelas que a cambio de dar capacitación sin costo alguno a los empleados de Mantenimiento del ISSSTE, los alumnos y profesores de la misma escuela realizaron sus prácticas profesionales dentro de la misma Institución.
3. Además, se contó con los propios trabajadores de Mantenimiento del Instituto. Se escogió a los empleados con mayor experiencia en el área de mantenimiento y contaban con una carrera universitaria con lo cual se cumplió el proceso instruccional y así se pudo llevar un gran número de eventos sin costo alguno.
4. Por último, el Psicólogo se coordinó con las Jefatura de Oficina de Capacitación de cada Delegación Estatal con lo cual se realizaron varios eventos. Cabe aclarar que el pago del Instructor fue por parte de esa dependencia.

Con estas estrategias llevadas a cabo el psicólogo demostró que se pueden realizar los eventos de capacitación sin grandes costos presupuestarios pero si con grandes beneficios, tanto para los trabajadores como del propio Instituto.

### **3.- Factor Material**

También, el psicólogo contempló la integración del Factor Material necesarios para la ejecución de los eventos, como son los materiales didácticos que se le proporcionaron a los trabajadores, además, se le provee al instructor de gises, materiales, pizarrón, papelería y material didáctico en general.

Con esto se ofreció las condiciones necesarias para conformar las situaciones óptimas del proceso enseñanza-aprendizaje; produciéndose los cambios en la conducta de los capacitando.

## **EJECUCION**

La ejecución, es el motor de arranque del sistema de capacitación, es la puesta en marcha de todo el proceso metodológico de la capacitación y esta integrada por las siguientes actividades.

- 1.- Contratación de Servicios
- 2.- Coordinación de Eventos
- 3.- Desarrollo de Programas
- 4.- Control Administrativo

### **1.- Contratacion de Servicios**

Como anteriormente se mencionó, el departamento de capacitación no cuenta con el suficiente presupuesto, es por ello que el psicólogo utilizó las estrategias que permitieron contratar a los instructores sin costo alguno (ver procedimiento, pag. 85).

Con respecto a las Jefaturas de Oficinas de Capacitación de las Delegaciones, se contó con instructores externos, mediante la firma de un contrato por prestaciones de servicios profesionales para personas físicas o morales según sea el caso.

Donde se especificó:

Nombre del prestador de servicios  
Especialidad  
Edad  
Estado Civil  
Registro Federal de Causante  
Domicilio  
Fecha  
y el total de horas de impartición

Cabe aclarar que estos gastos son por parte de la Delegación de cada Estado y no así de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento que continuó llevando los eventos sin costo alguno.

## 2.- Coordinación de Eventos

Para la Coordinación de Eventos, el Psicólogo por medio de la DNC, programó los cursos que se llevarán a cabo en los Hospitales Delegacionales del ISSSTE.

Una vez hecha la planeación y programación de los cursos en las Delegaciones Estatales del ISSSTE, se les envió al principio de cada año a los Jefes de Mantenimiento, el programa para que estuviera enterado del día y el horario que se llevaría el curso.

Asimismo, faltando 15 o 20 días antes del evento, se le enviaron por correo al jefe de Mantenimiento toda la información del próximo curso, (ver anexo, Documentos de Capacitación).

- El oficio, el cual indica la fecha, hora y el instructor que impartirá el evento
- El formato de lista de participantes
- El cuestionario de evaluación
- El manual que se utilizó en el evento

Además, los Jefes de Mantenimiento mencionaron que las instalaciones fueron las adecuadas para impartir los eventos.

Por otra parte, aproximadamente 5 días antes del evento el psicólogo recibe vía fax la lista de participantes, el cual especifica el nombre del trabajador, si es de base o de confianza, el área de trabajo, puesto y calificación. Con esta lista se hacen las respectivas constancias de los trabajadores que son entregadas al finalizar el evento.

A la par con estas actividades el psicólogo sabiendo ya de antemano que curso se realizó y la sede, se coordinó con las Empresas, la Jefatura de Mantenimiento a nivel central, Instituciones Educativas y el Departamento de Capacitación de las Delegaciones para llevar el curso, por ello, se le envió un oficio (ver anexo, oficio de solicitud para el instructor) solicitando su apoyo para el proceso instruccional, anexando la lista de participantes y señalando fecha, hora y sede del evento.

Cabe recalcar que el psicólogo utilizó su habilidad, destreza, motivación, iniciativa y una gran toma de decisiones para poder coordinar los eventos en conjunto con otras Instituciones.

Una vez que el psicólogo coordinó el evento y estando ya todo en orden, se sigue el procedimiento del desarrollo del evento.

### **3.- Desarrollo de Programas**

En este apartado, es en sí el desarrollo del evento, se realiza la inauguración y apertura del evento por parte del Psicólogo y altas autoridades del hospital, se le da la bienvenida a los asistentes mencionando el beneficio que representa el curso, además, se presenta al instructor previa lectura de su curriculum.

Es el momento presente en que se realiza el evento, el Psicólogo como capacitador, observa la motivación de los alumnos y del instructor, esto le sirve para poder rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos para un mayor aprovechamiento de los futuros eventos.

Además, el Psicólogo como capacitador verifica que todo se encuentra en orden, Material Didáctico, Papelería, Proyector de Acetatos, etc.

Al finalizar el evento, se aplica los cuestionarios (ver etapa de evaluación), posteriormente se hace la clausura del evento y la entrega de las respectivas constancias.

### **4.- Control Administrativo**

Una vez ya realizado el evento se llevó el control del mismo, cuyo objetivo radicó en recabar, registrar y analizar la información cuantitativa sobre el desarrollo del programa de capacitación.

Asimismo, para llevar a cabo las acciones correctivas necesarias, se abrió un expediente por cada Delegación Estatal, el cual contiene los cursos que se llevaron a cabo en ese estado, dicho expediente se encuentran:

- Los acuses de los oficios que se enviaron a los Jefes de Mantenimiento en los cuales se les informa el nombre del curso, fecha y la sede donde se realizó el evento.
- La lista de participantes , el cual especifica , Nombre, si son de Base o de Confianza, Área de Trabajo, Puesto y la calificación del alumno, cabe señalar que estas lista se descarga en la Base de Datos de la Computadora y así se tiene un mayor control administrativo.

- Las copias de las Constancias de los participantes, con esto se verifica y comprueba que sí se les dió las respectivas constancias a los trabajadores que realmente asistieron al evento.
- Los cuestionarios de Evaluación del Instructor, Curso, de la Coordinación y del Trabajador.

Actualmente, el sistema tan avanzado que esta viviendo nuestra era. El Psicólogo cuenta con una de las herramientas más importante que es la computación, para llevar un excelente Control Administrativo.

Ya que por medio de la "Máquina" se ha ahorrado tiempo, presupuesto y se manejan los datos dependiendo de las características de los informes.

Es por ello que, aquel profesionista que no se encuentra actualizado es este tipo de sistemas, muy difícil podrá laborar en alguna empresa.

## EVALUACION

La evaluación consiste en el grado en que los trabajadores aplican los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el desempeño de sus labores, con objeto de conocer en que medida ha sido resuelto el problema por medio de la capacitación.

La evaluación está integrada por cuatro fases:

- 1.- Evaluación del proceso Enseñanza-Aprendizaje
- 2.- Evaluación del Sistema de Capacitación
- 3.- Seguimiento
- 4.- Evaluación del Costo-Beneficio

### **1.- Evaluación del Proceso Enseñanza- Aprendizaje**

Para evaluar todo el proceso del curso o evento, al final se le hace entrega de un cuestionario a cada participante para que lo contesten (ver anexo, cuestionario de evaluación).

El cuestionario esta dividido por medio de Escalas de Calificación de tal manera que Evalua al Instructor, al Curso y a la Coordinación.



El coordinador recopila estas evaluaciones para verificar el aprovechamiento y los adelantos de los participantes y las analiza para el mejoramiento de los futuros eventos de capacitación.

Con lo que respecta a la evaluación del **Instructor** los rubros que se calificaron fueron:

- El Conocimiento y Dominio del tema
- Exposición
- Puntualidad
- La Cordialidad y Amabilidad
- Aclaración de dudas

La evaluación del **Curso** los rubros que se calificaron fueron:

- Si los objetivos del curso fueron logrados
- Si los conocimientos adquiridos en el curso son aplicables al área del trabajo
- La duración del curso
- Si el curso respondió a la expectativa del capacitando
- Si las instalaciones fueron las adecuadas
- Comentarios y sugerencias sobre el curso

## **2.- Evaluación del Sistema de Capacitación**

Como se recordará, es la combinación de información evaluativa de los distintos departamentos que integran la función y coordinación de la capacitación, desde el punto de vista técnico, psicológico y legal.

En el mismo cuestionario ( ver anexo, cuestionarios de evaluación) los participantes son los que evalúan si la coordinación de todos aquellos departamentos que participaron para la realización de los eventos fue exitoso.

La evaluación de la **Coordinación** los rubros que se calificaron fueron:

- Si las actividades de la Coordinación fueron buenas
- El apoyo de los organizadores hacia los participantes
- Si las sesiones del curso iniciaron puntualmente
- La relación entre los organizadores y el grupo
- Comentarios y sugerencias sobre la coordinación

### **3.-Seguimiento**

El psicólogo como coordinador de capacitación trimestralmente analizó la información de los cursos que se dieron a nivel Estatal, procesó los datos y obtuvo la información sobre el impacto de la capacitación en la productividad y determinó acciones para mejorar la calidad de la capacitación.

El seguimiento nos permite obtener datos a cerca de todo el personal que participó como coordinadores para llevar a cabo el curso y que tan efectivos fueron para realizar con éxito el evento. Además, se analizó el funcionamiento de la capacitación en términos de participante, instrucción, recursos materiales y servicios en general, de esta manera se toman las medidas correctivas para lograr la eficacia y la eficiencia de futuros eventos.

### **4.- Evaluacion del Costo-Beneficio**

El Psicólogo como coordinador de capacitación, realizó el procedimiento para obtener el Costo-Beneficio total de la capacitación tomando en consideración todos los elementos necesarios para ello.

Para determinar el Costo-Beneficio de la capacitación, el coordinador recurre a los parámetros cuantitativos y cualitativos, este punto se observó con mayor detenimiento en los resultados.

Hasta aquí se ha expuesto los resultados del proceso metodológico de la capacitación de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento perteneciente al Instituto de Seguridad y Servicio Social de los Trabajadores del Estado. (ISSSTE).

Dando paso a los resultados estadísticos los cuales demostró el impacto de la capacitación que se tuvo por el Costo-Beneficio de los cursos que se realizaron en las Delegaciones Estatales del Instituto (ISSSTE).

### 3.2.9.2 RESULTADOS ESTADÍSTICOS

Antes de entrar al tema, se debe aclarar que los resultados obtenidos se presentaron por cada año, esto es, los resultados de los Programas de Capacitación de 1996, 1997 y 1998 se mencionan por separado.

Cuando entre a laborar al Departamento de Capacitación Técnica de esta Subdirección General de Obras y Mantenimiento el primero de febrero de 1995, todo los eventos de capacitación sólo se realizaban en el Distrito Federal, específicamente en el Centro Nacional de Capacitación del ISSSTE.

Sin embargo, los eventos en varias ocasiones se pospusieron o no se realizaron, esto se debió a que los empleados que querían participar en algún evento no pudieron por falta de viáticos, o sea que si un trabajador de Guadalajara le interesaba participar en algún curso se tenía que trasladar al Distrito Federal lo que ocasionaba gastos excesivos para el Departamento de Obras y Mantenimiento de esa Delegación, por que se tenía que hospedar, la alimentación, el transporte, etc. en consecuencia no lo dejaban asistir al evento.

Tal es así, que en 1995 sólo se llevaron a cabo 25 cursos teniendo un total de 163 participantes.

Debido a todo lo anterior el Departamento de Capacitación reestructuró su organigrama (ver anexo, organigrama de capacitación) de tal forma que para 1996 se diseñó el Plan de Capacitación y el cual respondió a las Necesidades Reales de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento. Siendo este el primer objetivo realizado en 1996.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Con referencia al Programa de Capacitación Regional 1996, se hizo una Planeación en el cual se creó un Cuestionario que fue acorde a las verdaderas Necesidades de Capacitación de los Departamentos de Obras y Mantenimiento de cada Delegación Estatal.

Una vez realizado el cuestionario de la DNC, se hizo una investigación por parte del psicólogo hacia donde se mandaría y quienes o que trabajadores son los que en verdad estaban necesitados en capacitarse en los cursos operativos.

Para ello se contacto vía telefónica con los Jefes de Departamento de Obras y Mantenimiento de las Delegaciones Estatales en el cual se les comentó nuestro planteamiento de llevar los cursos fuera del Distrito Federal y llevarlos a cabo en

los Estados, además, si estaban interesados en tomar los cursos sus trabajadores operativos, obteniendo una respuesta emotiva y positiva, una total y desinteresada cooperación por lo que de inmediato se les envió el cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación a cada Unidad Hospitalaria del Instituto, cabe mencionar que esta fue una labor titánica por parte del psicólogo.

Sin embargo, una vez recibida la Detección de Necesidades de Capacitación 1996, y a la hora de analizar la información nos dimos cuenta que las Delegaciones Estatales solicitaron una gran cantidad de cursos al Departamento de Capacitación y que esto rebasaba nuestro presupuesto, siendo imposible de llevar a cabo todos los cursos solicitados.

Por tal razón, se depuraron los cursos por medio de la Detección de Necesidades Manifiesta o sea que sólo se seleccionaron los eventos que estaban dirigidos al Personal Operativo de Obras y Mantenimiento y no así otros eventos que no eran afines al tema, un caso típico, es que a pesar que se les envió un anexo de cursos a nivel operativo nos pidieron eventos de informática que obviamente no son de interés para el personal de Obras y Mantenimiento.

Una vez que ya fueron escogidos los cursos a impartir, la siguiente investigación fue que se regionalizaron las Delegaciones Estatales de toda la República Mexicana. Para ello se midió la distancia en kilometraje y tiempo para regionalizar los Estados circunvecinos (ver tabla 7, Programa de Capacitación Regional 1996) creándose 10 zonas y abarcando toda la Nación.

Lo anterior tuvo la finalidad de que los trabajadores al querer participar en algún evento, no les quedara tan lejos la unidad sede donde se llevaría el evento, ahorrando tiempo, presupuesto y obteniendo una mayor seguridad al trasladarse para tomar el curso.

Cabe aclarar que este Programa de 1996, se empezó en abril debido a la labor tan intenso que se tuvo para capturar los cuestionarios de la DNC de toda la República que nos fue enviado y a la vez analizado para conformar el Programa.

A continuación se señala el cuadro nº 6 el cual muestra la forma en como quedo finalmente estructurado el Programa de Capacitación Regionalizado 1996.

Además, se continua con la tabla nº 7 donde se observa de manera desglosada el Programa de Capacitación Regionalizado 1996.



I.S.S.S.T.E.

SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
 COORDINACION ADMINISTRATIVA  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

PROGRAMA DE CAPACITACION REGIONAL 1996

TITULO CURSO	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AIRE ACONDICIONADO						29	9			20-22 13-15	
CASA DE MAQUINAS Y CALDERAS			22-26	13-17	TAMP	10-12	AL		29-31	VER	27-29
SUBESTACIONES ELECTRICAS					24-28	SON		2-13	MOR		
ELECTRONICA BASICA			22-26	SIN			28-30	TLAX			
EQUIPOS MEDICOS				6-10	QROO	17-21	7	VER	4-6 25-27	GTO MEX	22-24 23
GASES MEDICINALES			15-19	HGO	8-10	OAX	17-19	SON		JAL	27-28
OPERADORES DE CALDERAS					12-14	NAY				MOR	2-4
PLANTAS DE EMERGENCIAS											
MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS- BIOLOGICO INFECCIOSOS											
ELECTRICIDAD BASICA											
INSTALACIONES ELECTRICAS				6-10	JAL						
TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS											

Cuadro N° 6.- Se observa el calendario y las sedes donde se impartieron los cursos del Programa de Capacitación Regional de 1996

## PROGRAMA DE CAPACITACION REGIONAL 1996

## ZONA 1: CAMPECHE / QUINTANA ROO / YUCATAN

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
C.H. CHETUMAL, QUINTANA ROO	EQUIPOS MEDICOS	6 AL 10 DE MAYO	CAMPECHE Y YUCATAN
H.R. MERIDA, YUCATAN	TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS	29 AL 30 DE JULIO	QUINTANA ROO Y CAMPECHE
H.R. MERIDA, YUCATAN	MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS BIOLÓGICO- INFECCIOSOS	6 AL 7 DE JUNIO	QUINTANA ROO Y CAMPECHE

## ZONA 2: OAXACA / VERACRUZ

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
H.R. OAXACA	GASES MEDICINALES	11 DE JUNIO	VERACRUZ
H.G. VERACRUZ	EQUIPOS MEDICOS	7 DE AGOSTO	OAXACA
H.G. VERACRUZ	PLANTAS DE EMERGENCIA	5 AL 7 DE JUNIO	OAXACA
H.G. VERACRUZ	CASA DE MAQUINAS 1, CALDERAS	29 AL 31 DE OCTUBRE	OAXACA

## ZONA 3: GUERRERO / MORELOS

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
H.G. ACAPULCO, GUERRERO	INSTALACIONES ELECTRICAS	8 AL 10 DE JULIO	MORELOS
H.G. ACAPULCO, GUERRERO	AIRE ACONDICIONADO	20 AL 22 DE NOVIEMBRE	MORELOS
H.G. ACAPULCO, GUERRERO	OPERADORES DE CALDERAS	9 AL 11 DE DICIEMBRE	MORELOS

H.G. CUERNAVACA, MORELOS	ELECTRICIDAD BASICA	2 AL 15 DE JULIO	GUERRERO
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	AIRE ACONDICIONADO	29 DE JULIO AL 9 DE AGOSTO	GUERRERO
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	SUBESTACIONES ELECTRICAS	2 AL 13 DE SEPTIEMBRE	GUERRERO
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	EQUIPO MEDICO	23 OCTUBRE	GUERRERO

**ZONA 4: TLAXCALA / PUEBLA / HIDALGO**

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
C.H. TLAXCALA	GASES MEDICINALES	8 AL 10 DE MAYO	HIDALGO Y PUEBLA
C.H. TLAXCALA	ELECTRONICA BASICA	28 AL 30 DE AGOSTO	HIDALGO Y PUEBLA
H.G. PACHUCA, HIDALGO	GASES MEDICINALES	15 AL 19 DE ABRIL	TLAXCALA Y PUEBLA
H.G. PACHUCA, HIDALGO	EQUIPOS MEDICOS	2 AL 4 DE DICIEMBRE	TLAXCALA Y PUEBLA

**ZONA 5: GUANAJUATO /MICHOACAN / SAN LUIS POTOSI / ZACATECAS**

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
C.H. GUANAJUATO	GASES MEDICINALES	17 AL 19 DE JULIO	S.L.P Y ZACATECAS
C.H. GUANAJUATO	OPERADOR DE CALDERAS	24 AL 26 DE JULIO	S.L.P Y ZACATECAS
C.H. GUANAJUATO	INSTALACIONES ELECTRICAS	23 AL 25 DE OCTUBRE	S.L.P Y ZACATECAS
C.H. GUANAJUATO	EQUIPOS MEDICOS	4 AL 6 DE SEPTIEMBRE	S.L.P Y ZACATECAS
H.R. MORELIA, MICHOACAN	EQUIPOS MEDICOS	27 AL 28 DE NOVIEMBRE	S.L.P Y ZACATECAS
H.R. MORELIA, MICHOACAN	OPERADOR DE CALDERAS	30 DE JULIO AL 1 DE AGOSTO	S.L.P Y ZACATECAS

**ZONA 6: JALISCO / NAYARIT / AGUASCALIENTES**

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
H.R. ZAPOPAN, JALISCO	INSTALACIONES ELECTRICAS	6 AL 10 DE MAYO	NAYARIT Y AGUASCALIENTES
H.R. ZAPOPAN, JALISCO	OPERADORES DE CALDERAS	21 AL 23 DE AGOSTO	NAYARIT Y AGUASCALIENTES
H.R. ZAPOPAN, JALISCO	EQUIPOS MEDICOS	22 AL 24 DE OCTUBRE	NAYARIT Y AGUASCALIENTES
H.R. TEPIC, NAYARIT	GASES MEDICINALES	12 AL 14 DE JUNIO	JALISCO Y AGUASCALIENTES

**ZONA 7: DURANGO / COAHUILA**

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
C.H. SALTILLO, COAHUILA	CASA DE MAQUINAS 1, CALDERAS	10 AL 12 DE JUNIO	DURANGO
C.H. SALTILLO, COAHUILA	EQUIPOS MEDICOS	17 AL 21 DE JUNIO	DURANGO

**ZONA 8: TAMAULIPAS / NUEVO LEON**

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
C.H. CD, VICTORIA, TAMAULIPAS	CASA DE MAQUINAS 1, CALDERAS	13 AL 17 DE MAYO	NUEVO LEON
C.H. CD, VICTORIA, TAMAULIPAS	OPERADORES DE CALDERAS	7 AL 9 DE AGOSTO	NUEVO LEON



**ZONA 9: SINALOA / SONORA**

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
H.R. CULIACAN, SINALOA	ELECTRONICA BASICA	22 AL 26 DE ABRIL	SONORA
H.R. CULIACAN, SINALOA	AIRE ACONDICIONADO	13 AL 15 DE NOVIEMBRE	SONORA
H.R. CULIACAN, SINALOA	CASA DE MAQUINAS 1, CALDERAS	31 DE JULIO AL 2 DE AGOSTO	SONORA
H.G. HERMOSILLO, SONORA	CASA DE MAQUINAS 1, CALDERAS	22 AL 26 DE ABRIL	SINALOA
H.G. HERMOSILLO, SONORA	CASA DE MAQUINAS 11, SUBESTACIONES	24 AL 28 DE JUNIO	SINALOA
H.G. HERMOSILLO, SONORA	GASES MEDICINALES	19 AL 20 DE AGOSTO	SINALOA

**ZONA 10: ESTADO DE MEXICO / QUERETARO**

SEDE	CURSO	FECHA	DELEGACION PARTICIPANTE
C.H. TOLUCA	EQUIPOS MEDICOS	25 AL 27 DE SEPTIEMBRE	QUERETARO
C.H. TOLUCA	CASA DE MÁQUINAS 1, CALDERAS	27 AL 29 DE NOVIEMBRE	QUERÉTARO

Tabla N° 7.- Se observa los cursos que se Programaron en función de la Detección de Necesidades de Capacitación 1996.

Ahora bien, ya fue diseñado el Programa de Capacitación Regionalizado 1996, pero ¿como se llevará a cabo? esta es una pregunta clave, por que fueron varios cursos y el Departamento de Capacitación no tuvo el suficiente presupuesto para llevarlos a cabo, sin embargo, el psicólogo utilizando su creatividad, habilidad y destreza estableció estrategias con empresas, escuelas, etc, para realizar el programa. Es por ello que se realizó el segundo objetivo:

Se estableció estrategias y convenios con Instituciones Educativas, Empresas prestadoras de Servicios del Instituto, con Trabajadores Internos y con los Departamentos de Capacitación de las Delegaciones Estatales, el cual se incrementó el número de cursos y de participantes en comparación con el Programa de Capacitación 1995.

Para cumplir con el segundo objetivo las estrategias que se siguieron fueron las siguientes:

Primero, se investigó cuales son las compañías que prestan servicios al ISSSTE, específicamente a la Subdirección General de Obras y Mantenimiento y que cursos podrían impartir o sea según fuera la especialidad de la empresa se podría dar el evento, estas fueron:

INFRA, S.A. DE C.V. (Empresa que imparten cursos de Gases Medicinales)  
 AGA, S.A. DE C.V. (Empresa que imparten cursos de Gases Medicinales)  
 PHILLIPS, S.A. DE C.V. (imparten cursos de Rayos X)  
 COULTER DE MEXICO, S.A. DE C.V. (Imparten cursos de Equipos Médicos)  
 Etc.

Posteriormente, habían cursos que no se podían contar con las empresas, es por ello, que se hicieron convenios con Instituciones Educativas de cada Delegación Estatal para impartir los eventos, un ejemplo de ello fue la CONALEP.

Una tercera estrategia que se utilizó, es que al hacer la Detección de Necesidades de Capacitación, se les preguntaba a los trabajadores si querían ser instructores y que cursos podrían impartir, obteniendo una respuesta totalmente positiva y fue así que se realizaron un gran número de eventos.

La cuarta y última estrategia que se llevó a cabo, es que se coordinó con las Jefaturas de Capacitación de cada Delegación Estatal del ISSSTE, solicitando su colaboración para llevar el evento y en tal sede, siendo los participantes el personal operativo de Obras y Mantenimiento.

Con estas estrategias llevadas a cabo por el Psicólogo se obtuvieron los siguientes resultados:

Se llevaron a cabo un total de 40 cursos con 696 participantes y una participación de 12 empresas, teniendo una mayor colaboración los trabajadores internos del Instituto que fungieron como instructores en la mayoría de los eventos realizados en 1996.

Como a continuación se observa:

<b>EMPRESA</b>	<b>Nº DE CURSOS</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
1.-TRABAJADORES DEL ISSSTE	20	335
2.-OPTIMIZACION EQUIPOS DE COMBUSTIÓN	4	73
3.-INFRA	4	72
4.-AGA GAS	3	51
5.-COULTER	2	45
6.-PROVEEDOR MEDICO	1	16
7.-TECNODISTRIBUCION	1	22
8.-IASA INGENIEROS	1	14
9.-ELECTROMEDICOS	1	20
10.-INTERSEV	1	12
11.-EMIII	1	17
12.-PHILIPS	1	19
<b>12 EMPRESAS</b>	<b>40 CURSOS</b>	<b>696 PARTICIPANTES</b>

Tabla N° 8. Se observan las empresas que dieron cursos de capacitación y con el cual se cumplió satisfactoriamente el Programa de Capacitación Regionalizado 1996.

En este programa de 1996, participaron 11 empresas que prestan servicios al Instituto realizando 20 cursos y con un total de 341 participantes.

En cambio donde se recibió una mayor cooperación fueron con los trabajadores del ISSSTE, en el cual participaron 20 instructores internos, realizando 20 cursos y con 355 participantes.

Dando un total entre ambos de 40 cursos con 696 participantes.

Con esto queda demostrado que el segundo objetivo anteriormente señalado si se cumplió, debido a las estrategias utilizadas en el cual hubo participación de las compañías prestadoras de servicios, así como los trabajadores internos que cuentan con experiencia en el área de Obras y Mantenimiento y que fungieron

como instructores, llevando a cabo los eventos en las Unidades Hospitalarias del ISSSTE, en las Delegaciones Estatales.

Asimismo, se incrementó el número de cursos y de participantes en comparación del Programa de Capacitación 1995.

A continuación se observa la tabla nº 9 en donde se muestra la participación de las compañías que apoyaron en el proceso instruccional.

PROGRAMA DE CAPACITACION REGIONAL 1996

SEDE	CURSO	EMPRESA	Nº DE PARTICIPANTES
C.H. CD, VICTORIA,	CASA DE MAQUINAS 1, CALDERAS.	ISSSTE	17
TAMAULIPAS	OPERADORES DE CALDERAS	OPTIMIZACION DE EQUIPOS DE COMBUSTION S.A. DE C.V.	17
C.H. CHETUMAL, Q ROO	EQUIPOS MEDICOS	ISSSTE	11
C.H. GUANAJUATO	EQUIPOS MEDICOS	PROVEEDOR MEDICO Y ODONTOLOGICO	16
	GASES MEDICINALES	INFRA	18
	INSTALACIONES ELECTRICAS	ISSSTE	11
	OPERADORES DE CALDERAS	OPTIMIZACION DE EQUIPOS DE COMBUSTION S.A. DE C.V.	21
C.H. SALTILLO, COAHUILA	CASAS DE MAQUINAS 1, CALDERAS.	ISSSTE	18
CLINICA HOSPITAL DE TLAXCALA	EQUIPOS MEDICOS	ISSSTE	22
	ELECTRONICA BASICA I	TECNODISTRIBUCIONES	22
CLINICA HOSPITAL DE TOLUCA	GASES MEDICINALES	AGA GAS, S.A. DE C.V.	14
	CASAS DE MAQUINAS 1, CALDERAS	IASA, INGENIEROS S.A. DE C.V.	14
H.G. ACAPULCO GUERRERO	EQUIPOS MEDICOS	INGENIERIA DE SERVICIOS A EQUIPOS ELECTROMEDICOS	20
	AIRE ACONDICIONADO	ISSSTE	9
	INSTALACIONES ELECTRICAS	ISSSTE	18
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	OPERADORES DE CALDERAS	OPTIMIZACION DE EQUIPOS DE COMBUSTION S.A. DE C.V.	14
	AIRE ACONDICIONADO	INTERSEV	12
	ELECTRICIDAD BASICA 1	ISSSTE	15
	EQUIPOS MEDICOS	COULTER	13
H.G. PACHUCA, HIDALGO	SUBESTACIONES ELECTRICAS	EMIII S.A. DE C.V.	17
	EQUIPOS MEDICOS	ISSSTE	10
H.G. TEPIC, NAYARIT	GASES MEDICINALES	AGA GAS, S.A. DE C.V.	13
	ELECTRICIDAD BASICA 1	INFRA	15
H.G. VERACRUZ	CASA DE MAQUINAS I, CALDERAS	ISSSTE	25
	EQUIPOS MEDICOS	COULTER	32
	PLANTAS DE EMERGENCIA 1	ISSSTE	23
H.G. HERMOSILLO SONORA	CASAS DE MAQUINAS 1, CALDERAS.	ISSSTE	18
	CASAS DE MAQUINAS II	ISSSTE	17
	GASES MEDICINALES	INFRA	12
H.R. MERIDA, YUCATAN	MRPBI	ISSSTE	10
	TX DE AGUA PARA CALDERAS	ISSSTE	15
H.R. MORELIA	EQUIPOS MEDICOS	PHILLIPS	19
	OPERADORES DE CALDERAS	OPTIMIZACION DE EQUIPOS DE COMBUSTION S.A. DE C.V.	21
H.R. OAXACA	GASES MEDICINALES	INFRA	27
H.R. ZAPOPAN, JALISCO	EQUIPOS MEDICOS	AGA GAS, S.A. DE C.V.	24
	INSTALACIONES ELECTRICAS	ISSSTE	31
	OPERADORES DE CALDERAS	ISSSTE	16
H.R. CULIACAN, SINALOA	AIRE ACONDICIONADO	ISSSTE	13
	CASAS DE MAQUINAS 1, CALDERAS	ISSSTE	17
	ELECTRONICA BASICA	ISSSTE	19
<b>TOTAL</b>	<b>40 CURSOS</b>	<b>12 EMPRESAS</b>	<b>696</b>

Tabla Nº 9.- Se observa la participación de las empresas que apoyaron en el proceso instruccional, así como la sede, el número de eventos y de los participantes.

Para el tercer objetivo, se demostró el impacto de la capacitación en cuanto al ahorro financiero que se tuvo para la Subdirección General de Obras y Mantenimiento. (ver tabla nº 10).

Los resultados originados en la ejecución del tercer objetivo fueron los siguientes.

En el Programa de Capacitación Regional de 1996, se realizaron un total de 40 cursos, en el cual participaron 12 empresas originando 696 trabajadores capacitados.

Ahora bien, el Departamento de Capacitación Técnica de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento, tiene un costo presupuestal de \$ 2,000 mil pesos por cada evento y en total se dieron 36 cursos por esta cantidad, originando \$ 76.000 mil pesos, asimismo, hubo cursos especiales como el evento de Operadores de Calderas, que se le dio gran importancia para que todos los trabajadores operativos tuvieran su Licencia de Operador registrado ante la Secretaria del Trabajo, lo cual tuvo un costo de \$ 8,000 mil pesos, se realizaron cuatro cursos, generando un gasto de \$ 32, 000 mil pesos.

En forma de conclusión, el Departamento de Capacitación Técnica, coordinó 40 eventos de los cuales 36 cursos tenían un costo de \$ 2,000 mil pesos y cuatro cursos de \$ 8,000 mil pesos, representando costo presupuestal de \$ 104,000 mil pesos.

Esa cantidad rebasaba nuestro presupuesto, debido a que el Departamento de Capacitación no tuvo el suficiente capital para realizar todos los eventos. Sin embargo, las estrategias utilizadas por el psicólogo, en cual se contacto con las empresas (ver tabla 9) y con los trabajadores internos para impartir los eventos sin costo alguno.

Con las compañías, se cumplió con las cláusulas de contrato en el cual especifica que las empresas prestadoras de servicios al Instituto tienen que dar cursos de capacitación sin costo alguno en las Unidades Hospitalarias que se encuentran sus equipos o aparatos. (ver anexo, convenios).

Al respetar estas estas cláusulas, las empresas pagaron sus viáticos, hospedajes, aviones, comida, etc, para realizar los eventos programados, con esto se logró que el Departamento de Capacitación no presentara gasto alguno, excepto por la empresa de Optimización de Equipos en el cual se le dio la cantidad de \$ 32.000 mil pesos por el concepto de cuatro cursos de Operadores de Calderas (ver tabla nº 10).

**PROGRAMA DE CAPACITACION REGIONAL 1996**

SEDE	CURSO	COSTO PRESUPUESTAL	EMPRESA	COSTO DE LA SGOM	Nº DE PARTICIPANTES
C.H. CD. VICTORIA	CASA DE MAQUINAS 1, CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	17
TAMAULIPAS	OPERADORES DE CALDERAS	\$8,000	OPTIMIZACION DE EQUIPOS DE COMBUSTION S.A. DE C.V.	\$8,000	17
C.H. CHETUMAL, Q. ROO	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	11
C.H. GUANAJUATO	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	PROVEEDOR MEDICO Y ODONTOLOGICO	SIN EROGACION	16
	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	18
	INSTALACIONES ELECTRICAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	11
	OPERADORES DE CALDERAS	\$8,000	OPTIMIZACION DE EQUIPOS DE COMBUSTION S.A. DE C.V.	\$8,000	21
C.H. SALTILLO, COAHUILA	CASAS DE MAQUINAS 1, CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	18
	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	22
CLINICA HOSPITAL DE TLAXCALA, CLINICA	ELECTRONICA BASICA I	\$2,000	TECNODISTRIBUCIONES	SIN EROGACION	22
	GASES MEDICINALES	\$2,000	AGA GAS, S.A. DE C.V.	SIN EROGACION	14
HOSPITAL DE TOLUCA	CASAS DE MAQUINAS 1, CALDERAS	\$2,000	IASA INGENIEROS S.A. DE C.V.	SIN EROGACION	14
	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	INGENIERIA DE SERVICIOS A EQUIPOS ELECTROMEDICOS	SIN EROGACION	20
H.G. ACAPULCO, GUERRERO	AIRE ACONDICIONADO	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	9
	INSTALACIONES ELECTRICAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	18
	OPERADORES DE CALDERAS	\$8,000	OPTIMIZACION DE EQUIPOS DE COMBUSTION S.A. DE C.V.	\$8,000	14
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	AIRE ACONDICIONADO	\$2,000	INTERSEV	SIN EROGACION	12
	ELECTRICIDAD BASICA 1	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	15
	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	COULTER	SIN EROGACION	13
	SUBESTACIONES ELECTRICAS	\$2,000	EMIII S.A. DE C.V.	SIN EROGACION	17
H.G. PACHUCA, HIDALGO	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	10
	GASES MEDICINALES	\$2,000	AGA GAS, S.A. DE C.V.	SIN EROGACION	13
H.G. YEPIC, NAYARIT	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	15
H.G. VERACRUZ	CASA DE MAQUINAS I, CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	6
	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	COULTER	SIN EROGACION	11
	PLANTAS DE EMERGENCIA 1	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	23
H.G. HERMOSILLO, SONORA	CASAS DE MAQUINAS 1, CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	18
	CASAS DE MAQUINAS II	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	17
	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	12
H.R. MERIDA, YUCATAN	MRPBI	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	10
	TX DE AGUA PARA CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	15
H.R. MORELIA, MICHOACAN	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	PHILLIPS	SIN EROGACION	13
	OPERADORES DE CALDERAS	\$8,000	OPTIMIZACION DE EQUIPOS DE COMBUSTION S.A. DE C.V.	\$8,000	21
H.R. OAXACA	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	27
H.R. ZAPOPAN, JALISCO	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	AGA GAS, S.A. DE C.V.	SIN EROGACION	24
	INSTALACIONES ELECTRICAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	11
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	16
H.R. CULIACAN, SINALOA	AIRE ACONDICIONADO	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	11
	CASAS DE MAQUINAS 1, CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	17
	ELECTRONICA BASICA	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	10
<b>TOTAL</b>	<b>40 CURSOS</b>	<b>\$104,000</b>	<b>12 EMPRESAS</b>	<b>\$32,000</b>	<b>696</b>

Tabla Nº 10.- Se observa el costo de los cursos así como la participación de las empresas que realizaron los eventos sin costo alguno. Excepto por la empresa de Optimización de Equipos de Combustión S.A. de C.V.

Finalmente, el Departamento de Capacitación Técnica de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento coordinó 40 eventos con 646 participantes y en lugar de tener una erogación de \$ 104, 000 mil pesos sólo presentó un gasto de \$ 32,000 mil pesos, teniendo un ahorro de financiamiento de \$ 72, 000 mil pesos. (ver gráfica nº 1, pag, 105)

Además de este gran ahorro, otro impacto de la capacitación, es que se ahorro una gran cantidad capitalizable en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y aparatos del ISSSTE a nivel Estatal.

Un ejemplo, es el curso de Casa de Máquinas 1, Calderas que se llevó a cabo en el Hospital General de Hermosillo, Sonora, por medio del evento los trabajadores capacitados le dieron mantenimiento tanto preventivo como correctivo a las calderas que oscilaban alrededor de \$ 10,000 mil pesos, pero con el evento llevado a cabo se aprovecho para darle el mantenimiento necesario ahorrando esa cantidad por medio del curso.

Otro ejemplo que se presentó fue con el curso de Gases Medicinales que se llevó a cabo en el Hospital Regional de Oaxaca, el cual se le dio mantenimiento a los equipos de gases, reparando incluso los tanques de oxígeno que en el mercado oscilan alrededor de \$ 7,000 mil pesos, pero con el curso y la empresa INFRA que impartió el evento y a través de los trabajadores capacitados se pudo ahorrar esa cantidad.

De igual manera, ocurrió con todos los eventos, siendo 30% teóricos y 70% práctico, pero siempre con el objetivo de dar mantenimiento tanto preventivo como correctivo, así como la seguridad de los equipos y esto se vió reflejado en el buen funcionamiento de los aparatos.

Esto es el verdadero impacto de la capacitación, capacitar al personal de obras y mantenimiento para que ellos mismos reparen los equipos hospitalarios y en el futuro no se tenga que depender de las empresas, que al dar mantenimiento a cualquier equipo generan grandes cantidades financieras que tienen que erogar el ISSSTE.





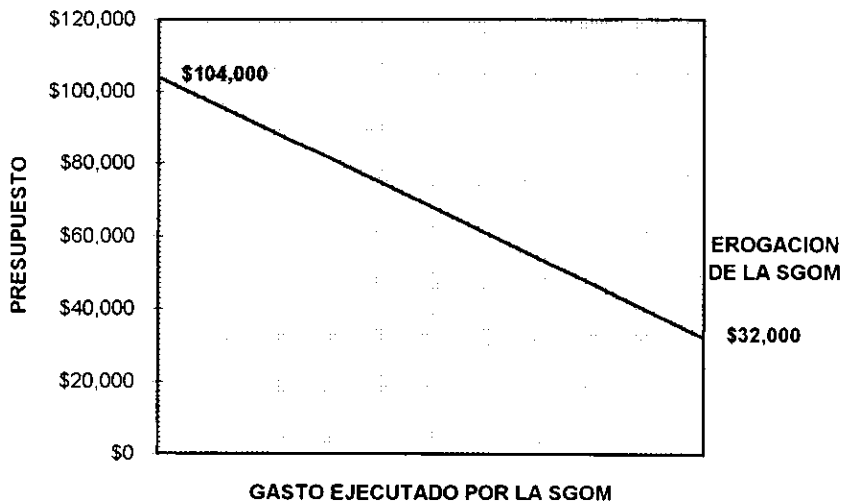
SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

ISSSTE

**EROGACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION REGIONAL DE 1996**

PROGRAMAS DE CAPACITACION	Nº DE CURSOS	COSTO PRESUPUESTAL	COSTO DE LA SGOM	Nº DE PARTICIPANTES
1996	40	\$104,000	\$32,000	696

**COSTO TOTAL DEL PROGRAMA 1996**



GRAFICA Nº 1.- En el Programa de Capacitación Regional de 1996 se tenía un costo presupuestal de \$104,000 mil pesos, pero con las estrategias llevadas a cabo se redujo a \$32,000 mil pesos, teniendo un ahorro financiero de \$72,000 mil pesos.

Al haber cumplido con los tres objetivos del Programa Regionalizado 1996, se pudo concretar que por medio de regionalizar los Estados, se incrementaron los cursos y números de participantes en comparación del Programa de Capacitación de 1995.

Por que en 1995 se tuvieron 25 cursos con un número de participantes de 163 en cambio en 1996 se realizaron 40 cursos con un total de participantes de 696 como se puede ver la diferencia es de 15 cursos y 533 participantes.

Sin embargo, no todo fue muy positivo, por que para nuestra sorpresa varias Delegaciones participantes no enviaron a sus empleados de mantenimiento a capacitarse en las unidades Sedes, por ejemplo, en la zona 3 (ver tabla 7) que corresponde a las Delegaciones de Guerrero y Morelos, la sede era el Hospital General de Acapulco, Gro, y la Delegación participante era el Hospital General de Cuernavaca, Morelos.

Resulta que a la hora de llevarse a cabo el curso de Instalaciones Eléctricas del 8 al 10 de julio de 1996 en el H.G. Acapulco. No participó la Delegación de Morelos por lo tanto sólo asistió el personal de mantenimiento de Guerrero al evento.

Cuando se le cuestionó al Jefe de Mantenimiento de Morelos, por qué no envió al personal operativo a capacitarse, nos comentó que lo disculpáramos que por falta de viáticos o de presupuesto no se pudo enviar a ningún personal al evento.

Fue que por este motivo varias Delegaciones no enviaron a su personal por falta de presupuesto.

Lo anterior nos dejó una enseñanza, aprendizaje y una gran experiencia, por que al haber tenido como presente lo sucedido en el programa de 1996, las estrategias que se siguieron para el Programa de Capacitación de 1997 fueron diferentes.

Para 1997, ya no se regionalizaron los Estados, se realizó la tarea de que cada Delegación Estatal tuviera sus propios cursos. (ver tabla nº 12 ) de tal manera que se cambió el nombre llamándose Programa de Capacitación Estatal 1997 en lugar de Programa Regionalizado.

Para el Programa de Capacitación Estatal 1997 y con lo que respecta al primer objetivo:

Se Diseñó un Plan que abarcó a cada Estado las Necesidades de Capacitación de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.

Para este programa 97, se realizó la tarea de que cada Delegación Estatal tuviera sus propios cursos (ver tabla 12). Para llevar a cabo esta Planeación, primeramente, se les preguntó directamente a los Jefes de Mantenimiento por vía telefónica que cursos estaban interesados sus trabajadores operativos para programar la capacitación de 1997, por lo que la información solicitada por el área de capacitación, nos fue enviada por vía fax y para estructurar el programa 97, se eliminó los cursos que ya se habían dado, se tomó como referencias la DNC de 1996 y se comparó con lo solicitado de los trabajadores operativos, haciendo una cuidadosa y verdadera selección para el Programa de Capacitación Estatal de 1997 (ver cuadro nº 11).

En la tabla nº 12 se señala las sedes, los eventos y la fecha en que se realizaron los eventos de una forma desglosada.



SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
 COORDINACION ADMINISTRATIVA  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

I.S.S.S.T.E

PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL 1997

TITULO CURSO	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AIRE ACONDICIONADO			14-18 ORO	12-18 QROO			18-20 COAH	2-3 COL 3-5 DGO			
AUTOCLAVE		13-14 ORO									
CASA DE MAQUINAS II. SUBESTACIONES I			2-4 OROO		2-8 JAL	23-25 MOR					
CASA DE MAQUINAS III. AIRE Y BOMBEO		3-7 JAL									
CERRAJERIA	17-21 JAL										
CONTADORES DE CELULAS			10 GRO				25 NAY		22 SON		
EQUIPO DENTAL		10-14 SIN			30 AL	4 CHIH					
EQUIPO MEDICO	24-28 ORO				30 AL	4 MEX		10-12 MOR		10-11 BCN 17-18 COAH	
					4-8 TABS						
GASES MEDICINALES		11-12 ORO	16-17 TAMP	13-14 PUE	17-18 BCN	24-25 CAMP	18-19 COL	11-12 AGS	6-8 CHH	25-27 CHH	
		8-9 VER	2-4 SLP		26-27 YUC	21-25 JAL		22-28 MEX	14-16 TLA		
					5-6 ZAC	17-18 NL		18-19 GRO			
								24 MOR			
INSTALACIONES ELECTRICAS		31 AL	11 AGS	12-14 OAX						20-22 NAY	
MECANICA Y FLUIDOS					30 AL	4 SIN					
MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS BIOLÓGICO-INFECTIOSOS					19-20 YUC			18-19 SIN			
RAYOS X			14 GRO								
						24-25 TLA	13-14 NAY			22-23 CAMP 20-24 SIN	
OPERADORES DE CALDERAS	19-21 DGO	24-26 OAX	7-11 COAH	7-8 BCS	23-27 MICH						
	18-20 NAY	23-25 HGO									
		21-25 TABS					28 AL	2 ZAC			
PLANTAS ELECTRICAS DE EMERGENCIAS				12-14 SLP		30 AL	1 SON	17-18 TAMP			
TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS				6-9 JAL						2-8 GTO	
VENTILADORES				21-23 NAY							
VENTILACION MECANICA I							27-28 SON				
SOLDADURAS							18-21 JAL			4 SON	

Cuadro N° 11.- A través de la Detección de Necesidades de Capacitación se programaron los Cursos Estatales de 1997

## PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL 1997

106

SEDE	CURSO	FECHA
C.H. AGUASCALIENTES	GASES MEDICINALES	11 AL 12 DE SEPTIEMBRE
	INSTALACIONES ELECTRICAS	31 DE MARZO AL 11 DE ABRIL
H.G. BAJA CALIFORNIA NORTE	EQUIPOS MEDICOS	10 AL 11 DE NOVIEMBRE
	GASES MEDICINALES	17 AL 19 DE JUNIO
H.G. BAJA CALIFORNIA SUR	OPERADORES DE CALDERAS	24 AL 26 DE SEPTIEMBRE
	OPERADORES DE CALDERAS	7 AL 9 DE MAYO
H.G. CAMPECHE	GASES MEDICINALES	24 AL 25 DE JULIO
	RAYOS "X"	22 AL 23 DE OCTUBRE
C.H. SALTILLO, COAHUILA	AIRE ACONDICIONADO	18 AL 20 DE AGOSTO
	EQUIPOS MEDICOS	17 AL 19 DE NOVIEMBRE
	OPERADORES DE CALDERAS	7 AL 11 DE ABRIL
H.G. COLIMA	AIRE ACONDICIONADO	2 AL 3 DE SEPTIEMBRE
	GASES MEDICINALES	18 AL 19 DE AGOSTO
H.G. CHIAPAS	GASES MEDICINALES	6 AL 8 DE OCTUBRE

SEDE	CURSO	FECHA
H.G. CHIHUAHUA	EQUIPO DENTAL Y OTORRINO	30 DE JUNIO AL 4 DE JULIO
	GASES MEDICINALES	25 AL 27 DE NOVIEMBRE
H.G. DURANGO	AIRE ACONDICIONADO	3 AL 5 DE SEPTIEMBRE
	OPERADORES DE CALDERAS	19 AL 21 DE FEBRERO
C.H. ESTADO DE MEXICO	GASES MEDICINALES	22 AL 26 DE SEPTIEMBRE
	OPERADORES DE CALDERAS	15 AL 19 DE SEPTIEMBRE
	EQUIPOS MEDICOS	30 DE JUNIO AL 4 DE JULIO
C.H. GUANAJUATO	TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS	29 DE OCTUBRE
H.G. ACAPULCO GUERRERO	CONTADORES DE CELULAS	10 DE ABRIL
	GASES MEDICINALES	18 AL 19 DE SEPTIEMBRE
	RAYOS "X"	14 DE ABRIL
C.H. QUERETARO	AIRE ACONDICIONADO	14 AL 18 DE ABRIL
	AUTOCLAVE	13 AL 14 DE MARZO
	GASES MEDICINALES	11 AL 12 DE MARZO
	EQUIPOS MEDICOS	24 AL 28 DE FEBRERO

SEDE	CURSO	FECHA
C.H. QUINTANA ROO	AIRE ACONDICIONADO	12 AL 16 DE MAYO
	CASA DE MAQUINAS II, SUBESTACIONES I	2 AL 4 DE ABRIL
	OPERADORES DE CALDERAS	23 AL 24 DE OCTUBRE
H.R. OAXACA	INSTALACIONES ELECTRICAS	12 AL 14 DE MAYO
	OPERADORES DE CALDERAS	24 AL 26 DE MARZO
H.R. PUEBLA	GASES MEDICINALES	13 AL 14 DE MAYO
H.G. HIDALGO	OPERADORES DE CALDERAS	23 AL 25 DE ABRIL
H.R. JALISCO	SOLDADURAS	18 AL 21 DE AGOSTO
	GASES MEDICINALES	21 AL 25 DE JULIO
	SUBESTACIONES ELECTRICAS	2 AL 6 DE JUNIO
	TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS	6 AL 9 DE MAYO
	CASA DE MAQUINAS II, AIRE Y BOMBEO	3 AL 7 DE MARZO
	CERRAJERIA	17 AL 21 DE FEBRERO
H.R. SINALOA	EQUIPO DENTAL	10 AL 14 DE MARZO
	MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS BIOLOGICO- INFECCIOSOS	18 AL 19 DE SEPTIEMBRE
	MECANICA Y FLUIDOS	30 DE JUNIO AL 4 DE JULIO
	RAYOS "X"	20 AL 24 DE OCTUBRE

SEDE	CURSO	FECHA
	CONTADORES DE CELULAS	26 DE AGOSTO
H.G. NAYARIT	INSTALACIONES ELECTRICAS	20 AL 22 DE OCTUBRE
	OPERADORES DE CALDERAS	18 AL 20 DE MARZO
	RAYOS "X"	13 AL 14 DE AGOSTO
	VENTILADORES	21 AL 23 DE MAYO
H.R. NUEVO LEON	GASES MEDICINALES	17 AL 18 DE JULIO
H.R. MICHOACAN	OPERADORES DE CALDERAS	23 AL 27 DE JUNIO
	GASES MEDICINALES	24 DE SEPTIEMBRE
H.G. MORELOS	EQUIPOS MEDICOS	10 AL 12 DE SEPTIEMBRE
	CASA DE MAQUINAS II, SUBESTACIONES II	23 AL 25 DE JULIO
	CONTADORES DE CELULAS	22 DE OCTUBRE
H.G. SONORA	PLANTAS ELECTRICAS DE EMERGENCIA	30 DE JULIO AL 1° DE AGOSTO
	VENTILACION MECANICA II	4 DE NOVIEMBRE
	VENTILADORES	27 AL 28 DE AGOSTO
H.G. TABASCO	EQUIPOS MEDICOS	4 AL 6 DE JUNIO
	OPERADORES DE CALDERAS	21 AL 25 DE ABRIL



SEDE	CURSO	FECHA
H.G. TAMAULIPAS	GASES MEDICINALES	16 AL 17 DE ABRIL
	PLANTAS ELECTRICAS DE EMERGENCIA	17 AL 18 DE SEPTIEMBRE
H.G. TLAXCALA	GASES MEDICINALES	14 AL 16 DE OCTUBRE
	RAYOS X	24 AL 25 DE JULIO
H.G. VERACRUZ	GASES MEDICINALES	5 AL 6 DE MARZO
H.G. YUCATAN	GASES MEDICINALES	26 AL 27 DE JUNIO
	MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS BIOLÓGICO-INFECCIOSOS	19 AL 20 DE JUNIO
H.G. SAN LUIS POTOSÍ	GASES MEDICINALES	2 AL 4 DE ABRIL
	PLANTAS DE EMERGENCIA	12 AL 14 DE MAYO
C.H. ZACATECAS	GASES MEDICINALES	5 AL 6 DE JUNIO
	OPERADORES DE CALDERAS	29 DE AGOSTO AL 2 DE SEPTIEMBRE

Tabla nº 12.- Por medio de la Detección de Necesidades quedó estructurado el Programa de Capacitación Estatal 1997.

Una vez hecho el Programa del 97, los eventos se realizaron a través de las tácticas que utilizó el psicólogo, al igual que en el Programa del 96. Esto es:

Se establecieron estrategias y convenios con Instituciones Educativas, Empresas prestadoras de Servicios del Instituto, con Trabajadores Internos y con los Departamentos de Capacitación de las Delegaciones Estatales, para realizar los eventos programados en 1997 e incrementar el número de cursos y de participantes en comparación con los programas anteriores.

Para cumplir con el segundo objetivo dentro del programa de 1997, se llevó a la tarea de contactar con más compañías, por lo que el primer arreglo y muy importante fue con la empresa INFRA, el cual se hizo un programa para todo el año y se abarcó la mayoría de los hospitales de ISSSTE, dicha empresa nos apoyó en todo momento y sin problema alguno para realizar los cursos, de igual manera se investigó que otras empresas podrían impartir los eventos, por lo que solicitamos a otros Departamentos de Obras y Mantenimiento que nos señalaran que empresas nos apoyarían a dar los cursos, obteniendo una respuesta positiva, un ejemplo de ello, es el Departamento de Equipos Médicos, que nos dio una lista de las compañías prestadoras de servicios, siendo la empresa COULTER y PHILIPS, en el área médica que más cooperación recibió el Departamento de Capacitación Técnica.

Asimismo, para poder dar más eventos, se contactó con la Subdirección de Conservación y Mantenimiento para que el personal que ahí labora fungiera como instructor, ya que son la mayoría Ingenieros con una basta experiencia en Obras y Mantenimiento.

También, se les pidió a los Jefes de Departamento de Obras y Mantenimiento de las Delegaciones Estatales, que si no contaban con instructores, que fueran las compañías que impartieran los cursos, por que en las cláusulas de contrato específica que es una obligación impartir cursos de capacitación para los Trabajadores al Servicio del Estado.

Con estas tácticas llevadas a cabo por parte del psicólogo, en el Programa de Capacitación Estatal 1997, se llevaron a cabo 73 cursos, con 23 empresas y 1152 empleados capacitados. Como se puede observar se incremento el número de evento y de participantes en comparación de los programas del 95 y del 96.

Programa 95	25	cursos con	163 participantes.
Programa 96	40	cursos con	696 participantes.
Programa 97	73	cursos con	1152 participantes.

Cabe recalcar, que este programa del 97, ya no hubo tanta participación por parte del personal interno del Instituto como paso en el 96, pero sí se incrementó el número de las compañías, por que son ellas las que deben impartir los cursos de capacitación por Ley. Además que los gastos siempre corrieron por cuenta de las empresas.

Lo anterior se debió a que las habilidades que utilizó el psicólogo fueron las correctas, esto se puede ver en la siguiente tabla.

<b>EMPRESA</b>	<b>Nº DE CURSOS</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
INFRA	15	270
AGA	3	43
BIOMEDICA	1	14
CLAYTON	2	28
CONALEP	1	41
CONFORT	1	10
COULTER	3	56
ELECTRONICA	1	16
EMIIISA	1	15
EXTERNO	23	327
IASA	1	19
TECNOLOGICO DE DGO.	1	8
IPESA	1	10
ISSSTE	8	118
MANTTO. ESPECIALIZADO	1	13
MATERIAL ALTA RESISTENCIA	1	8
PHILIPS	4	63
PROMO	1	22
SISTEMAS MEDICOS	1	10
TECNICO INDUSTRIAL	1	19
VIDA-TEC	1	16
BIOMEDICO	1	26
<b>23 EMPRESAS</b>	<b>73 CURSOS</b>	<b>1152</b>

Tabla nº 13.- Se señalan los eventos que impartió cada empresa así como el número de cursos y de participantes.

Los resultados arrojados del segundo objetivo de este Programa de Capacitación Estatal 1997, se cumplió satisfactoriamente, esto se debió a que todos los eventos se realizaron en la propia unidad hospitalaria del personal operativo y de esta manera se ahorro el presupuesto de las Delegaciones Estatales, se volvió a incrementar el numero de cursos y de participantes.

A continuación en la tabla nº 14 se señala con mayor claridad la participación de los 31 Estados, de las empresas y los números de participantes en los eventos que se llevaron a cabo en el Programa de Capacitación Estatal de 1997.

PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL 1997

SEDE	CURSO	EMPRESA	Nº DE PARTICIPANTES
	GASES MEDICINALES	INFRA	17
C.H. CD. VICTORIA	PLANTAS ELECTRICAS	EXTERNO	16
TAMAULIPAS	AIRE ACONDICIONADO	EXTERNO	13
C.H. CHETUMAL	SUBESTACIONES I	EXTERNO	5
QUINTANA ROO	OPERADORES DE CALDERAS	EXTERNO	11
	AIRE ACONDICIONADO	CONALEP	41
C.H. GOMEZ PALACIOS,	OPERADORES DE CALDERAS	INS TECNOLOGICO DGO	8
DURANGO	AIRE ACONDICIONADO	EXTERNO	15
C.H. SALTRILLO,	EQUIPOS MEDICOS	EXTERNO	28
COAHUILA	OPERADORES DE CALDERAS	EXTERNO	17
	CONTADORES DE CELULAS	COULTER	12
H.G. ACAPULCO,	GASES MEDICINALES	INFRA	9
GUERRERO	RAYOS "X"	PHILLIPS	9
	EQUIPOS MEDICOS	BIOMEDICA	14
H.G. BAJA CALIFORNIA	GASES MEDICINALES	INFRA	8
NORTE	OPERADORES DE CALDERAS	ISSSTE	13
	OPERADORES DE CALDERAS	EXTERNO	16
H.G. BAJA CALIFORNIA SUR	GASES MEDICINALES	INFRA	14
H.G. CAMPECHE	RAYOS "X"	PHILLIPS	11
	GASES MEDICINALES	INFRA	13
H.G. CHIAPAS	EQUIPO DENTAL Y OTORRINO	EXTERNO	15
H.G. CHIHUAHUA	GASES MEDICINALES	INFRA	19
	CONTADORES DE CELULAS	COULTER	12
H.G. HERMOSILLO,	PLANTAS ELECTRICAS	ISSSTE	22
SONORA	VENTILACION MECANICA II	PESA	10
	VENTILADORES	BIOMEDICOS	26
	EQUIPOS MEDICOS	ELECTRONICOS	16
H.G. TABASCO	OPERADORES DE CALDERAS	CLAYTON DE MEXICO	19
	CONTADORES DE CELULAS	COULTER	32
H.G. TEPIC, NAYARIT	INSTALACIONES ELECTRICAS	ISSSTE	17
	OPERADORES DE CALDERAS	EXTERNO	12
	RAYOS "X"	PHILLIPS	19
	VENTILADORES	EXTERNO	20
	GASES MEDICINALES	INFRA	17
H.G. VERACRUZ	GASES MEDICINALES	INFRA	17
H.G. ZACATECAS	OPERADORES DE CALDERAS	EXTERNO	7
	EQUIPO DENTAL Y OTORRINO	EXTERNO	19
H.R. CULIACAN,	MRPBI	EXTERNO	29
SINALOA	MECANICA Y FLUIDOS	EXTERNO	10
	RAYOS "X"	PHILLIPS	26
H.R. MERIDA YUCATAN	GASES MEDICINALES	INFRA	23
	MRPBI	ISSSTE	24
	GASES MEDICINALES	INFRA	19
H.R. MONTERREY, NUEVO LEON	INSTALACIONES ELECTRICAS	ISSSTE	7
H.R. OAXACA	OPERADORES DE CALDERAS	EXTERNO	17
	GASES MEDICINALES	AGA GAS S.A. DE C.V	19
C.H. AGUASCALIENTES	INSTALACIONES ELECTRICAS	EXTERNO	15
	AIRE ACONDICIONADO	CONFORT S.A. DE C.V	11
H.G. COLIMA	GASES MEDICINALES	INFRA	11
	OPERADORES DE CALDERAS	CLAYTON DE MEXICO	10
H.G. PACHUCA, HIDALGO	SOLDADURA	AGA GAS DE MEXICO	9
H.R. ZAROPAN, JALISCO	GASES MEDICINALES	AGA GAS DE MEXICO	15
	SUBESTACIONES ELECTRICAS	MANTTO ESPECIALIZADO	13
	TX DE AGUA PARA CALDERAS	ISSSTE	1
	AIRE Y BOMBEO	ISSSTE	7
	CERRAJERIA	ISSSTE	23
H.G. SAN LUIS POTOSI	GASES MEDICINALES	INFRA	11
	PLANTAS DE EMERGENCIA	EXTERNO	9
H.G. MORELIA, MICHOACAN	OPERADORES DE CALDERAS	EXTERNO	5
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	GASES MEDICINALES	INFRA	15
	EQUIPOS MEDICOS	VIDA-TEC	16
	SUBESTACIONES	EMHISA	15
	GASES MEDICINALES	INFRA	24
C.H. TLAXCALA	RAYOS X	SISTEMAS MEDICOS	17
	GASES MEDICINALES	TECNICO INDUSTRIAL	17
C.H. TOLUCA, ESTADO DE MEXICO	OPERADORES DE CALDERAS	IASA	19
	EQUIPOS MEDICOS	PROMO	22
	TX DE AGUA PARA CALDERAS	MAT DE RESISTENCIA	5
C.H. GUANAJUATO	AIRE ACONDICIONADO	EXTERNO	12
C.H. QUERETARO	AUTOCLAVE	EXTERNO	13
	GASES MEDICINALES	EXTERNO	11
	EQUIPO MEDICO	EXTERNO	11
H.R. PUEBLA	GASES MEDICINALES	INFRA	11
<b>TOTAL</b>	<b>73 CURSOS</b>	<b>23 EMPRESAS</b>	<b>1162</b>

Tabla N° 14.- Nótese el aumento de los cursos y participantes en comparación de los programas 95 y 96 asimismo, las empresas que prestan servicios a la Subdirección General de Obras y Mantenimiento, lo cual se coordinó para llevar a cabo los eventos en las Unidades Hospitalarias del ISSSTE en las Delegaciones Estatales.

Con lo que respecta a los resultados del tercer objetivo del Programa de Capacitación Estatal de 1997 se demostró que la capacitación es un ahorro financiero para la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.

En el año 97, se rebasaron todas las expectativas, se dieron 73 cursos con un costo presupuestal de \$ 146,000 mil pesos con 1152 trabajadores capacitados y 23 empresas participantes y de igual manera que en el programa del 96, se coordinó con las Compañías que prestan servicio al Instituto, con los trabajadores internos, pero en este año, la variante fue que también se coordinó con las Jefaturas de Oficinas de Capacitación del ISSSTE que se encuentran en las Delegaciones Estatales y las Instituciones Educativas de los Estados. (ver tabla nº 15).

De los \$ 146, 000 mil pesos que se tenían que ver erogado por parte de Subdirección General de Obras y Mantenimiento y debido a las estrategias empleadas y la experiencia profesional del psicólogo en este Programa de 1997, no se generó gasto alguno (ver gráfica nº 2) para llevar a cabo los cursos en la Unidades Hospitalarias del ISSSTE que se encuentran en las Delegaciones Estatales.

En forma de conclusión, en el Programa de Capacitación Estatal 1997, se llevaron a cabo 73 cursos, con 23 empresas participantes y con 1152 empleados capacitados, sin que esto representara erogación alguna para el Instituto, pero en cambio sí se mantuvo la línea de seguir dando el mantenimiento tanto preventivo como correctivo a los equipos por medio de los cursos y que esto representó otro impacto de la capacitación. Por que además de que se ahorró al impartir los eventos también no se originó erogación para el óptimo funcionamiento de los equipos, lo que representó grandes cantidades financieras y de ahorro para el ISSSTE. ( ver anexo, Fotos de Mantenimiento ).

PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL 1997

SEDE	CURSO	COSTO PRESUPUESTAL	EMPRESA	COSTO DE LA SGOM	Nº DE PARTICIPANTES
C.H. CD. VICTORIA, TAMAUlipAS	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	C/N EROGACION	17
	PLANTAS ELECTRICAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	16
C.H. CHETUMAL, QUINTANA ROO	AIRE ACONDICIONADO	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	13
	SUBESTACIONES I	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	8
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	11
C.H. GOMEZ PALACIOS, DGO	AIRE ACONDICIONADO	\$2,000	CONALEP	SIN EROGACION	41
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	NS TECNOLOGICO DGO	SIN EROGACION	8
C.H. SALTILLO, COAHUILA	AIRE ACONDICIONADO	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	15
	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	28
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	17
H.G. ACAPULCO, GUERRERO	CONTADORES DE CELULAS	\$2,000	COULTER	SIN EROGACION	12
	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	9
	RAYOS "X"	\$2,000	PHILLIPS	SIN EROGACION	9
H.G. BAJA CALIFORNIA NORTE	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	BIOMEDICA	SIN EROGACION	14
	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	8
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	13
H.G. B.C. SUR	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	16
H.G. CAMPECHE	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	14
	RAYOS "X"	\$2,000	PHILLIPS	SIN EROGACION	11
H.G. CHIAPAS	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	13
H.G. CHIRIHUAHUA	EQUIPO DENTAL Y OTORRINO	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	15
	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	19
H.G. HERMOSILLO, SONORA	CONTADORES DE CELULAS	\$2,000	COULTER	SIN EROGACION	12
	PLANTAS ELECTRICAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	22
	VENTILACION MECANICA II	\$2,000	IPESA	SIN EROGACION	10
	VENTILADORES	\$2,000	BIOMEDICOS	SIN EROGACION	26
H.G. TABASCO	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	ELECTRONICOS	SIN EROGACION	18
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	CLAYTON DE MEXICO	SIN EROGACION	18
H.G. TEPIC, NAYARIT	CONTADORES DE CELULAS	\$2,000	COULTER	SIN EROGACION	32
	INSTALACIONES ELECTRICAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	17
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	13
	RAYOS "X"	\$2,000	PHILLIPS	SIN EROGACION	18
	VENTILADORES	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	20
H.G. VERACRUZ	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	17
H.G. ZACATECAS	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	17
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	8
H.R. CULIACAN, SINALOA	EQUIPO DENTAL Y OTORRINO	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	18
	MRPBI	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	29
	MECANICA Y FLUIDOS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	10
	RAYOS "X"	\$2,000	PHILLIPS	SIN EROGACION	26
H.R. MERIDA, YUCATAN	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	53
	MRPBI	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	24
H.R. MONTERREY, N.L.	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	18
H.R. OAXACA	INSTALACIONES ELECTRICAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	7
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	13
C.H. AGUASCALIENTES	GASES MEDICINALES	\$2,000	AGA GAS S.A. DE C.V.	SIN EROGACION	19
	INSTALACIONES ELECTRICAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	15
H.G. COLIMA	AIRE ACONDICIONADO	\$2,000	CONFORT S.A. DE C.V.	SIN EROGACION	17
	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	11
H.G. PACHUCA, HIDALGO	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	CLAYTON DE MEXICO	SIN EROGACION	10
H.R. ZAPOPAN, JALISCO	SOLDADURA	\$2,000	AGA GAS DE MEXICO	SIN EROGACION	9
	GASES MEDICINALES	\$2,000	AGA GAS DE MEXICO	SIN EROGACION	15
	SUBESTACIONES ELECTRICAS	\$2,000	MANTTO EQUIP. ALIZADO	SIN EROGACION	3
	TX DE AGUA PARA CALDERAS	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	8
	AIRE Y BOMBEO	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	7
	CERRAJERIA	\$2,000	ISSSTE	SIN EROGACION	26
H.G. SAN LUIS POTOSI	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	11
	PLANTAS DE EMERGENCIA	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	9
H.G. MORELIA, MICHOACAN	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	6
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	18
	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	VIDA-TEC	SIN EROGACION	15
	SUBESTACIONES	\$2,000	EMILSA	SIN EROGACION	15
C.H. TLAXCALA	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	24
	RAYOS X	\$2,000	SISTEMAS MEDICOS	SIN EROGACION	10
C.H. TOLUCA ESTADO DE MEXICO	GASES MEDICINALES	\$2,000	TECNICO INDUSTRIAL	SIN EROGACION	13
	OPERADORES DE CALDERAS	\$2,000	IASA	SIN EROGACION	13
	EQUIPOS MEDICOS	\$2,000	PROMO	SIN EROGACION	22
C.H. GUANAJUATO	TX DE AGUA PARA CALDERAS	\$2,000	MAT DE RESISTENCIA	SIN EROGACION	8
C.H. QUERETARO	AIRE ACONDICIONADO	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	12
	AUTOCLAVE	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	13
	GASES MEDICINALES	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	13
	EQUIPO MEDICO	\$2,000	EXTERNO	SIN EROGACION	14
H.R. PUEBLA	GASES MEDICINALES	\$2,000	INFRA	SIN EROGACION	11
<b>TOTAL</b>	<b>73 CURSOS</b>	<b>\$148,000</b>	<b>23 EMPRESAS</b>	<b>\$ 000.00</b>	<b>1152</b>

Tabla N° 15.- En el Programa de Capacitación Estatal 1997, no se generó gasto alguno para llevar los cursos a las Unidades Hospitalarias del ISSSTE en las Delegaciones Estatales



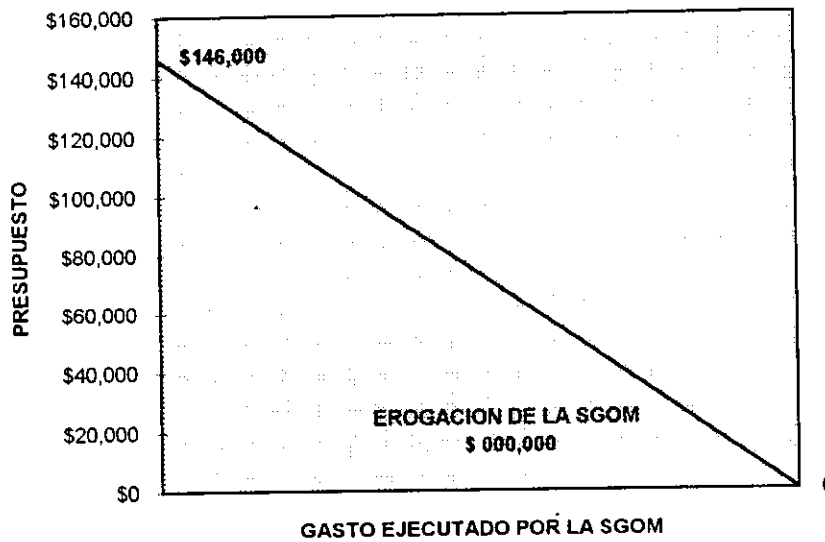
I.S.S.S.T.E

SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

**EROGACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL DE 1997**

PROGRAMA DE CAPACITACION	Nº DE CURSOS	COSTO PRESUPUESTAL	COSTO DE LA SGOM	Nº DE PARTICIPANTES
1997	73	\$146,000	\$000,00	1152

**COSTO TOTAL DEL PROGRAMA 1997**



Gráfica N° 2.- En el Programa de Capacitación Estatal de 1997, se tenía un costo presupuestal de \$146,000, pero con las estrategias llevadas a cabo no se tuvo erogación alguno.



Con lo que respecta al primer objetivo del Programa de Capacitación Estatal de 1998. Se diseñó el Plan de Capacitación que respondió a las necesidades reales de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.

Para el cumplimiento de este objetivo, el psicólogo realizó la Detección de Necesidades de Capacitación (ver anexo, cuestionario DNC) por cada Delegación Estatal.

Una vez recibido los formatos de la DNC, se analizaron conforme a las necesidades del trabajador y de los Hospitales, se enfocó el Plan de Capacitación 1998 a los empleados de nivel Operativo de Obras y Mantenimiento.

También no se tomaron en cuenta los cursos que ya se habían dado en años anteriores, pero se siguió con la misma temática de darle prioridad a los eventos concerniente a mantenimiento.

Además, en este programa del 98 se programaron cursos de Motivación Laboral y Calidad en el Servicio (ver tabla nº 17).

Asimismo, sabiendo de la importancia del deterioro de nuestro medio ambiente y la sugerencia de la Coordinación Administrativa, se programaron cursos de Manejo de Residuos Peligrosos Biológico Infecciosos (R.P.B.I), este evento tiene la importancia de que todo el personal que trabaja en un hospital sepa manejar y seleccionar este tipo de desechos y que estos desechos estén en sus respectivos lugares o sea una separación adecuada y que no se confunda con la basura municipal por que esto deteriora aún más el medio ambiente.

A continuación se señala como quedó finalmente estructurado el cuadro del Programa de Capacitación Estatal de 1998. ( VER CUADRO 16 ).

Cabe aclarar que sólo se reportó del mes de febrero a julio del programa de 1998 en este trabajo.



SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
 COORDINACION ADMINISTRATIVA  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

I.S.S.T.E

PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL 1998

TITULO CURSO	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AIRE ACONDICIONADO				14-16 JAL		22-24 SON					
CALIDAD EN EL SERVICIO		16-20 GRO		26-28 COAH		20-24 BCS					
CERRAJERIA	23-27 MOR										
CASA DE MAQUINAS	2-7 TLAX										
EQUIPOS MEDICOS		24 COL		21 SLP							
GASES MEDICINALES			27-29 SIN	20-22 SIN		13 AGS					
				8 MOR							
				13-15 SIN							
				27-29 SIN							
OPERADORES DE CALDERAS	9-13 CHIPS										
PLANTAS ELECTRICAS DE EMERGENCIA				8-9 MICH							
MANEJO RESIDUOS PELIGROSOS	27 JAL	19-20 CAMP	21 TLAX		19-20 TAMP	12 PUE					
BIOLOGICO-INFECICIOSOS		23 SLP	24 TABS			28 DGO					
INSTALACIONES ELECTRICAS			27-30 MEX								
MOTIVACION LABORAL			20-30 DGO								
			13-24 DGO								
MOTORES ELECTRICOS			20-24 QROO	20-22 TLAX							
INSTALACIONES HIDRAULICAS					15-19 QROO						
TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS					8-10 COL						
TELEFONIA					24-26 TAMP						

Cuadro N° 16.- Se indica la calendarización de los eventos que se realizaron de febrero a julio del Programa de Capacitación Estatal de 1998

## PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL 1998

SEDE	CURSO	FECHA
H.G. CAMPECHE	MRPBI	19 AL 20 DE MARZO
C.H. SALTILLO, COAH	CALIDAD EN EL SERVICIO	26 AL 28 DE MAYO
H.G. COLIMA	EQUIPOS MEDICOS	24 DE MARZO
	TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS	8 AL 10 DE JUNIO
C.H. TAPACHULA, CHIAPAS	OPERADOR DE CALDERAS	9 AL 13 DE FEBRERO
H.G. DURANGO	MOTIVACION LABORAL	20 AL 30 DE ABRIL
C.H. GOMEZ PALACIOS DURANGO	MOTIVACION LABORAL	13 AL 24 DE ABRIL
H.G. DURANGO	MRPBI	28 DE JULIO
C.H. TOLUCA EDO. DE MEXICO	INSTALACIONES ELECTRICAS	27 AL 30 DE ABRIL
H.G. ACAPULCO GUERRERO	CALIDAD EN EL SERVICIO	16 AL 20 DE MARZO
C.H. CHETUMAL, QUINTANA ROO	INSTALACIONES HIDRAULICAS	15 AL 19 DE JUNIO
	MOTORES ELECTRICOS	20 AL 24 DE ABRIL

SEDE	CURSO	FECHA
H.R. ZAPOPAN, JALISCO	MRPBI	27 DE FEBRERO
	REFRIGERACION Y AIRE ACONDICIONADO	14 AL 16 DE MAYO

H.R. PUEBLA	MRPBI	12 DE JULIO
-------------	-------	-------------

C.H. AGUASCALIENTES	GASES MEDICINALES	13 DE JULIO
---------------------	-------------------	-------------

B.C.S	CALIDAD EN EL SERVICIO	20-24 DE JULIO
-------	---------------------------	----------------

C.H. MAZATLAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	20 AL 22 DE MAYO
C.H. LOS MOCHIS, SINALOA	GASES MEDICINALES	13 AL 15 DE MAYO
C.M.F. CULIACAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	27 AL 29 DE MAYO
H.R. CULIACAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	27 AL 29 DE ABRIL

H.G. HERMOSILLO, SONORA	AIRE ACONDICIONADO	22 AL 24 DE JULIO
----------------------------	--------------------	-------------------

H.G. MORELIA, MICHOACAN	PLANTAS ELECTRICAS DE EMERGENCIA	8 AL 9 DE MAYO
----------------------------	-------------------------------------	----------------

H.G. CUERNAVACA, MORELOS	GASES MEDICINALES	8 DE MAYO
	CERRAJERIA	23 AL 27 DE FEBRERO

SEDE	CURSO	FECHA
H.G. SAN LUIS POTOSI	MRPBI	23 DE MARZO
	EQUIPO MEDICO	21 DE MAYO
C.H. CD, VICTORIA, TAMAULIPAS	TELEFONIA	24 AL 26 DE JUNIO
C.H. MATAMOROS, TAMAULIPAS	MRPBI	19 AL 20 DE JUNIO
C.H. TLAXCALA	SEMINARIO DE CASA DE MAQUINAS	2 AL 7 DE FEBRERO
	MRPBI	21 DE ABRIL
	MOTORES ELECTRICOS AIRE ACONDICIONADO	20 AL 22 DE MAYO
H.G. TABASCO	MRPBI	24 DE ABRIL

Tabla nº 17.- Se observa como por medio de la Detección de Necesidades se realizó el Programa de Capacitación Estatal correspondiente al primer semestre de 1998.

Una vez hecho el Programa del 98, se ejecutó por medio del segundo objetivo:

Se establecieron estrategias y convenios con Empresas prestadoras de servicios del Instituto, con trabajadores internos, con los Departamentos de Capacitación de las Delegaciones Estatales y en especial con la SEMARNAP, que realizaron los eventos sin costo alguno.

Cabe hacer mención que el Departamento de Capacitación en conjunto con la Subdirección de Conservación y Mantenimiento trazaron un Plan de Capacitación para todo el año de 1998, el cual los trabajadores internos que en su mayoría son arquitectos e ingenieros con una basta experiencia en mantenimiento fungieron como instructores, es por ello que en este programa se volvió a incrementar la participación del ISSSTE.

También como se programaron eventos del Manejo de Residuos Peligrosos Biológico-Infecciosos (RPBI), se coordinó con la Secretaria del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), el cual nos proporcionó instructores para realizar los eventos. Además para llevar a cabo los cursos, se ha estado coordinando con las Empresas que han estado en concurso para la recolección de estos desechos en el ISSSTE, como es el caso de la compañía de Ecotérmica de Oriente, que desinteresadamente nos ha estado apoyando para la ejecución de estos eventos. (ver tabla 18).

Además, los cursos de Motivación Laboral, Calidad en el Servicio e Instalaciones Eléctricas fueron llevados a cabo por el Departamento de Capacitación de las Delegaciones Estatales en coordinación con el Departamento de Capacitación de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento. Cabe aclarar que los costos del proceso instruccional de estos eventos fueron por parte de las Delegaciones Estatales y los participantes fueron de las Residencias de Mantenimiento.

Para este primer semestre (febrero a julio) del programa de 1998 (ver tabla nº 19) los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Se realizaron 33 cursos con 778 trabajadores capacitados, teniendo una mayor participación el ISSSTE con 17 cursos impartidos y los 16 restantes eventos fueron impartidos entre SEMARNAP, INFRA, AGA, COULTER y ECOTERMICA DE ORIENTE, como a continuación se indica:

COMPAÑÍAS QUE IMPARTIERON CURSOS DE CAPACITACION AL ISSSTE

EMPRESA	Nº DE CURSOS	Nº DE PARTICIPANTES
1.-AGA	5	74
2.-COULTER	2	29
3.-ECOTERMICA DE ORIENTE	1	220
4.-INFRA	1	8
5.-ISSSTE	17	266
6.-SEMARNAP	7	181
<b>6 EMPRESAS</b>	<b>33 CURSOS</b>	<b>778 PARTICIPANTES</b>

Tabla nº 18 Se observa las empresas que colaboraron en el proceso instruccional para ejecutar los cursos de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.

Por otra parte, se comparó el primer semestre de los programas anteriores del 95 al 97 con el primer semestre del 98 referente a los cursos que se llevaron a cabo igual que el número de participantes, resultando lo siguiente:

Primer Semestre del 95,	12 cursos con	83	participantes
Primer Semestre del 96,	19 cursos con	342	participantes
Primer Semestre del 97,	42 cursos con	607	participantes
Primer Semestre del 98,	33 cursos con	778	participantes

Como se puede observar se cumplió con el objetivo de realizar más eventos e incrementar el número de participantes por año (Ver Gráfica nº 3).

Por último se volvió a incrementar la participación del ISSSTE, así como también el número de las corporaciones que prestan servicios al Instituto, esperando que para finalizar este año del 98 aumente aún más los eventos y el número de participante además, que esto se refleje en las buenas condiciones de los Equipos y Aparatos que utiliza el ISSSTE para el bienestar del Derechohabiente.

## PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL 1998

SEDE	CURSO	EMPRESA	Nº DE PARTICIPANTES
C.H. CD, VICTORIA, TAMAULIPAS	TELEFONIA	ISSSTE	16
C.H. CHETUMAL, Q ROO	INSTALACIONES HIDRAULICAS	ISSSTE	13
C.H. GOMEZ PALACIO, DURANGO	MOTIVACION LABORAL	ISSSTE	7
C.H. MATAMOROS, TAMAULIPAS	MRPBI	SEMARNAP	34
C.H. MAZATLAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	AGA GAS	14
C.H. MOCHIS, SINALOA	GASES MEDICINALES	AGA GAS	30
C.H. TAPACHULA, CHIAPAS	OPERADORES DE CALDERAS	ISSSTE	18
C.M.F. CULIACAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	AGA GAS	5
C.H. TOLUCA, EDO. DE MEXICO	INSTALACIONES ELECTRICAS	ISSSTE	14
C.H. CHETUMAL, Q ROO	MOTORES ELECTRICOS	ISSSTE	4
C.H. TLAXCALA	MRPBI	ECOTERMICA DE ORIENTE	46
	MOTORES ELECTRICOS Y AIRE ACONDICIONADO	ISSSTE	15
	SEMINARIO DE ADISTRAMIENTO PARA EL MANTTO DE CASA DE MAQUINAS	ISSSTE	36
H.G. ACAPULCO, GUERRERO	CALIDAD EN EL SERVICIO	ISSSTE	14
H.G. COLIMA	EQUIPOS MEDICOS	COULTER	18
	TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS	ISSSTE	13
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	CERRAJERIA	ISSSTE	14
H.G. CAMPECHE	MRPBI	SEMARNAP	18
H.G. DURANGO	MOTIVACION LABORAL	ISSSTE	17
H.G. HERMOSILLO SONORA	AIRE ACONDICIONADO	ISSSTE	12
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	GASES MEDICINALES	INFRA	8
H.G. SALTILLO, COAHUILA	CALIDAD EN EL SERVICIO	ISSSTE	16
H.G. SAN LUIS POTOSI	EQUIPO MEDICO	COULTER	11
	MRPBI	SEMARNAP	36
H.G. TABASCO	MRPBI	SEMARNAP	40
H.R. MORELIA, MICHOACAN	PLANTAS ELECTRICAS DE EMERGENCIA	ISSSTE	23
H.R. CULIACAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	AGA GAS	14
H.R. ZAPOPAN, JAL.	MRPBI	SEMARNAP	27
	REFRIGERACION, AIRE ACONDICIONADO Y SUBESTACIONES ELECTRICAS	ISSSTE	19
H.R. PUEBLA	MRPBI	ECOTERMICA	174
C.H. AGUASCALIENTES	GASES MEDICINALES	AGA GAS	11
H.G. BCS	CALIDAD EN EL SERVICIO	ISSSTE	15
H.G. DURANGO	MRPBI	SEMARNAP	26
<b>TOTAL</b>	<b>33 CURSOS</b>		<b>778</b>

Tabla N° 19.- Se observa la participación de las Empresas que colaboraron para impartir los eventos con 33 cursos y 778 participantes.





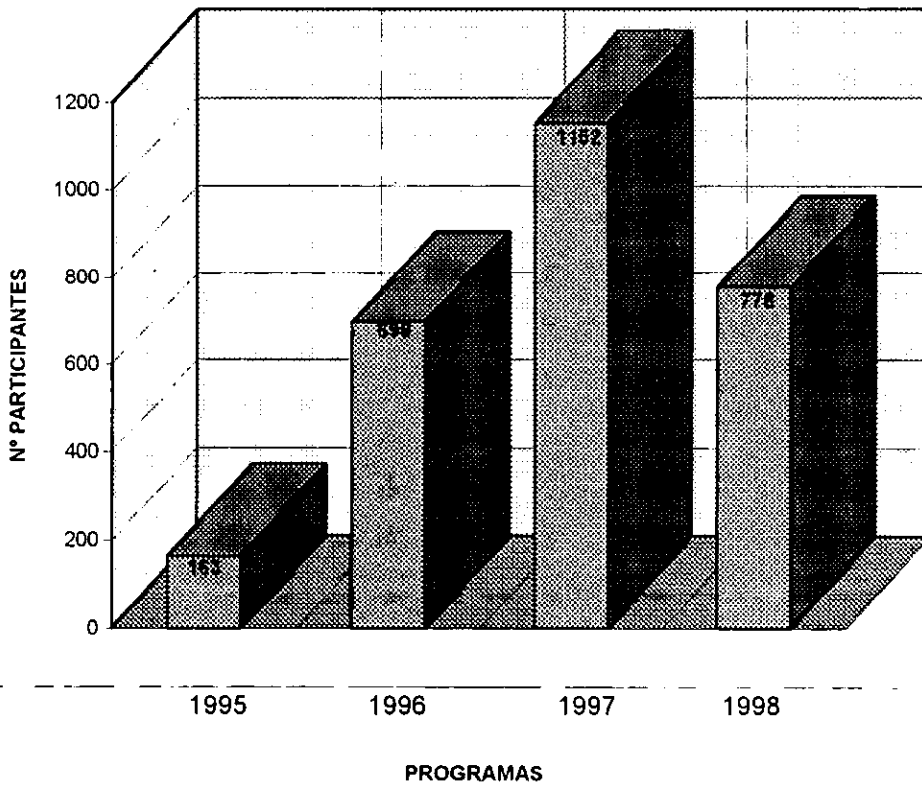
I.S.S.S.T.E

SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

**CONCENTRADO GENERAL DE PARTICIPANTES**

PROGRAMAS	Nº DE PARTICIPANTES
1995	163
1996	696
1997	1152
1998	778
<b>TOTAL</b>	<b>2626</b>

**PROGRAMAS DE CAPACITACION 1995-1998**



Gráfica N° 3.- Nótese el incremento del número de participantes por año, en el Programa de Capacitación de 1998 sólo se reportó de febrero a julio.

Para el cumplimiento del tercer objetivo, se demostró el impacto de la capacitación, el cual representó un gran ahorro financiero para la Subdirección General de Obras y Mantenimiento.

Los resultados obtenidos del tercer objetivo fueron los siguientes:

En el Programa de Capacitación Estatal de 1998, como se recordará sólo se está reportando el primer semestre (febrero a julio) de ese mismo año, en el cual se dieron 33 cursos, capacitando 778 empleados.

Cada evento tenían un costo de \$ 2.000 dos mil pesos, por lo tanto, la Subdirección General de Obras y Mantenimiento tuvo que ver erogado un presupuesto de \$ 66,000 mil pesos por todos los eventos que se realizaron para este primer semestre de 98 (ver tabla nº 21).

Pero debido a las estrategias empleadas por el psicólogo (ver pag, 123). No hubo erogación alguna, o sea, que los costos de los cursos que realizó el Departamento de Capacitación a nivel Estatal, para la Subdirección General de Obras y Mantenimiento no representó gasto alguno (ver gráfica nº 4).

En conclusión, desde el programa de capacitación 1996 al 98, se tenía un costo presupuestal de \$ 316,000 mil pesos, pero con las tácticas empleadas, sólo se ha tenido una erogación de \$ 32,000 mil pesos y esto representó ahorro financiero de \$ 284,000 mil pesos, esto se puede observar en la siguiente tabla:

#### COSTO PRESUPUESTAL DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DE 96-98

PROGRAMAS DE CAPACITACION	Nº DE CURSOS	COSTO PRESUPUESTAL	COSTO DE LA SGOM	Nº DE PARTICIPANTES
1996	40	\$ 104,000	\$ 32,000	696
1997	73	\$ 146,000	\$ 000,00	1152
1998	33	\$ 66,000	\$ 000,00	778
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>\$ 316,000</b>	<b>\$ 32,000</b>	<b>2626</b>

Tabla nº 20.- En el programa del 96, sólo se tuvo una erogación de \$32.000 mil pesos, en cambio para los programas de 97 y 98 se realizaron los eventos sin costo alguno.

**PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL 1998**

SEDE	CURSO	COSTO PRESUPUESTA L	EMPRESA	COSTO DE LA SGOM	Nº DE PARTICIPANTES
C.H. CD. VICTORIA, TAMAULIPAS	TELEFONIA	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	16
C.H. CHETUMAL, Q ROO	INSTALACIONES HIDRAULICAS	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	13
C.H. GOMEZ PALACIO, DURANGO	MOTIVACION LABORAL	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	7
C.H. MATAMOROS, TAMAULIPAS	MRPBI	\$ 2 000	SEMARNAP	S/E	34
C.H. MAZATLAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	\$ 2 000	AGA GAS	S/E	14
C.H. MOCHIS, SINALOA	GASES MEDICINALES	\$ 2 000	AGA GAS	S/E	30
C.H. TAPACHULA, CHIAPAS	OPERADORES DE CALDERAS	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	18
C.M.F. CULIACAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	\$ 2 000	AGA GAS	S/E	5
C.H. TOLUCA, EDO. DE MEXICO	INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	14
C.H. CHETUMAL, Q ROO	MOTORES ELECTRICOS	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	4
C.H. TLAXCALA	MRPBI	\$ 2 000	ECOTERMICA DE ORIENTE	S/E	46
	MOTORES ELECTRICOS Y AIRE ACONDICIONADO	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	15
	SEMINARIO DE ADISTRAMIENTO PARA EL MANTTO DE CASA DE MAQUINAS	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	36
H.G. ACAPULCO, GUERRERO	CALIDAD EN EL SERVICIO	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	14
H.G. COLIMA	EQUIPOS MEDICOS	\$ 2 000	COULTER	S/E	18
	TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	13
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	CERRAJERIA	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	14
H.G. CAMPECHE	MRPBI	\$ 2 000	SEMARNAP	S/E	18
H.G. DURANGO	MOTIVACION LABORAL	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	17
H.G. HERMOSILLO SONORA	AIRE ACONDICIONADO	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	12
H.G. CUERNAVACA, MORELOS	GASES MEDICINALES	\$ 2 000	INFRA	S/E	8
H.G. SALTILLO, COAHUILA	CALIDAD EN EL SERVICIO	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	16
H.G. SAN LUIS POTOSI	EQUIPO MEDICO	\$ 2 000	COULTER	S/E	11
	MRPBI	\$ 2 000	SEMARNAP	S/E	36
H.G. TABASCO	MRPBI	\$ 2 000	SEMARNAP	S/E	40
H.R. MORELIA, MICHOACAN	PLANTAS ELECTRICAS DE EMERGENCIA	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	23
H.R. CULIACAN, SINALOA	GASES MEDICINALES	\$ 2 000	AGA GAS	S/E	14
H.R. ZAPOPAN, JAL.	MRPBI	\$ 2 000	SEMARNAP	S/E	27
	REFRIGERACION AIRE ACONDICIONADO Y SUBESTACIONES ELECTRICAS	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	19
	MRPBI	\$ 2 000	ECOTERMICA	S/E	174
H.R. PUEBLA	MRPBI	\$ 2 000	SEMARNAP	S/E	11
C.H. AGUASCALIENTES	GASES MEDICINALES	\$ 2 000	AGA GAS	S/E	15
H.G. BCS	CALIDAD EN EL SERVICIO	\$ 2 000	ISSSTE	S/E	15
H.G. DURANGO	MRPBI	\$ 2 000	SEMARNAP	S/E	29
<b>TOTAL</b>	<b>33 CURSOS</b>	<b>\$66,000</b>		<b>\$ 000.00</b>	<b>778</b>

S/E SIN EROGACION

Tabla N° 21.- A través de las estrategias empleadas por el psicólogo se ejecutaron 33 cursos de febrero a julio de 1998 sin erogación para el instituto.



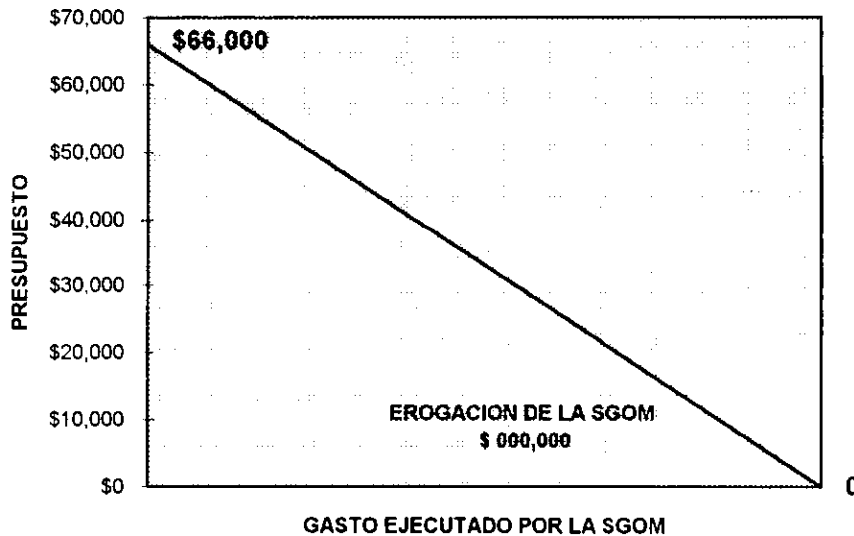
I.S.S.S.T.E

SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
 COORDINACION ADMINISTRATIVA  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

**EROGACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION ESTATAL DE 1998**

PROGRAMA DE CAPACITACION	Nº DE CURSOS	COSTO PRESUPUESTAL	COSTO DE LA SGOM	Nº DE PARTICIPANTES
1998	33	\$66,000	\$000,00	778

**COSTO TOTAL DEL PROGRAMA DE 1998**



Gráfica N° 4.- En el Programa de Capacitación Estatal de 1998 se tenía un costo presupuestal de \$ 66,000 mil pesos pero con las estrategias llevadas a cabo no se tuvo erogación alguno.

Como se indica en el cuadro anterior, del total del presupuesto de todos los eventos llevados a cabo del 96 al 98, sería de \$ 316,000 mil pesos, pero debido a los convenios con Empresas, Instituciones Educativas, Trabajadores Internos y los Departamentos de Jefatura de Oficina de las Delegaciones Estatales fue como se pudieron realizar los cursos con un presupuesto de \$ 32,000 mil pesos, obteniendo un ahorro financiero de \$ 284,000 mil pesos. Este gasto sólo representó el 10% del valor total del programa (ver gráfica nº 5).

Finalmente, se pudieron cumplir con los objetivos planteados, esperando que haya quedado demostrado que la capacitación es un gran ahorro para las grandes empresas públicas específicamente de la Subdirección General de Obras y Mantenimiento perteneciente al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).



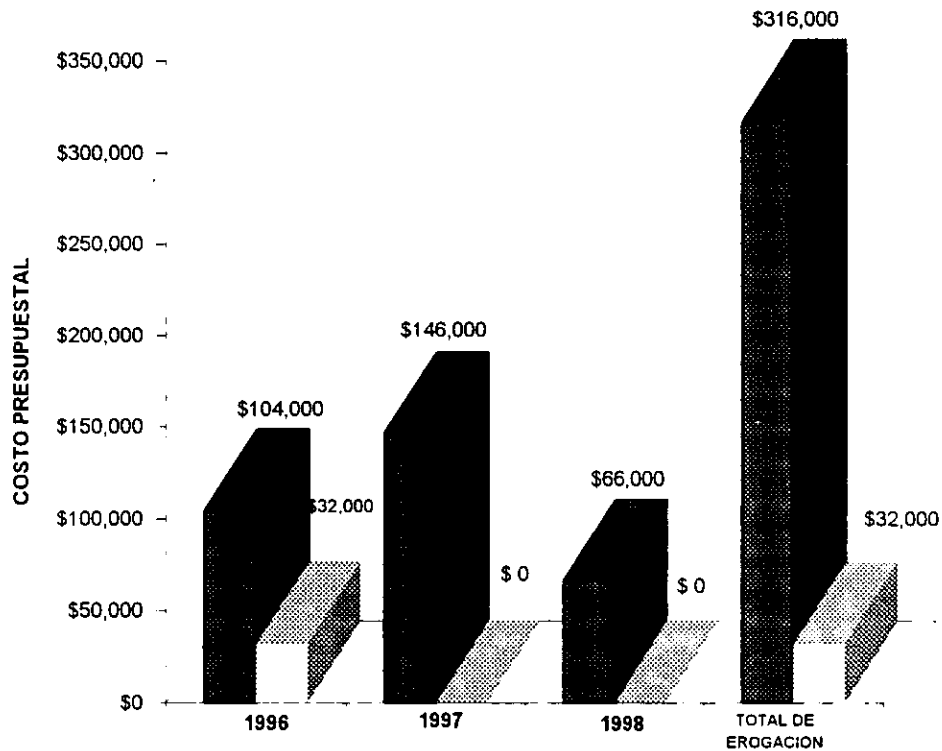
I.S.S.S.T.E

SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

**EROGACION TOTAL DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION 1996-1998**

PROGRAMAS DE CAPACITACION	Nº DE CURSOS	COSTO PRESUPUESTAL	COSTO DE LA SGOM	Nº DE PARTICIPANTES
1996	40	\$104,000	\$32,000	696
1997	73	\$146,000	\$000,00	1152
1998	33	\$66,000	\$000,00	778
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>\$316,000</b>	<b>\$32,000</b>	<b>2626</b>

**GASTO TOTAL DEL PROGRAMA 1996-1998**



**COMPARACION DEL COSTO REAL  
CON EL COSTO DE LA SGOM**

Gráfica Nº 5.- Se observa que durante los programas de capacitación 1996 a 1998 sólo se tuvo un gasto de \$32,000 mil pesos en lugar de los \$316,000 mil pesos teniendo un ahorro capitalizable de \$284,000 mil pesos.

## **CAPITULO 4**

### **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

La Psicología se ha definido como la ciencia que estudia el comportamiento humano y su campo de acción se extiende a las áreas Clínica, Social, Experimental, Industrial, etc.

Con lo que respecta a la Psicología Industrial se considera que el fundador fue "Walter Dill Scott en 1901, por sus aportaciones en un artículo publicado respecto a la aplicación de la Psicología a la publicidad y ventas" (Ferguson, 1961).

Por lo tanto, la psicología industrial no sólo es un compuesto de máquinas y edificios, es sobre todo un conjunto de hombres y mujeres que trabajan juntos, en base a esta situación, Schein (1972) define a la psicología industrial como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad, un objetivo común mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Por su parte Fernández (1987) refiere que la psicología industrial es una ciencia aplicada, desarrollada a partir del tronco de la psicología general que pretende utilizar conocimiento teórico -el conocimiento de la conducta humana en el trabajo- para aplicarlos a una determinada situación -la realidad laboral en un momento y lugar determinado- y tratar así de resolver unos problemas concretos. Por lo que la manera de intervenir en el área industrial va dirigida a la formación, aprovechamiento y planeación de relaciones humanas ya que desde el punto de vista psicológico el trabajo es una situación humana ante la cual el hombre responde con un cierto tipo de conducta.

Hoy en día, puede decirse que la Psicología Industrial Moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución basada en la satisfacción del personal y de la empresa.

De esta forma, la industria brinda oportunidad para estudiar la conducta humana, teniendo relación con el bienestar social. Así, los intereses del Psicólogo se encaminan a la creación de circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos. Le atañen los problemas enormemente complejos de la productividad humana, de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, de la adquisición de destrezas, de la motivación humana, etc.

Debido a lo anterior, (Shultz, 1985) menciona que la Psicología Industrial intervienen varias áreas interrelacionadas en un proceso global que llevan a un desarrollo bilateral empleado-empresa, estas áreas son:



Análisis de puestos, elaboración y aplicación de tests. reclutamiento y selección, evaluación en el desempeño, Capacitación, etc.

Con lo que respecta a la **Capacitación**, se refiere a la función de instrucción o educación de manera no formal que cumple la empresa con sus empleados, cuya finalidad es la adquisición de nuevos repertorios en términos de aprendizaje.

“En la industria, el objetivo de los programas de capacitación consiste en crear determinadas actitudes, aptitudes y capacidades para el rendimiento óptimo de los empleados en su trabajo” (Smith, 1987).

Con la capacitación queda implícito el proceso de enseñanza-aprendizaje, que tiene como meta que la gente realice adecuadamente sus funciones, seleccionando el tipo de conocimientos que han de proporcionárseles para moldear y modelar su conducta. Esto es la modificación o adquisición de repertorios en términos de aprendizaje.

Así, “la capacitación es sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidades y desarrollo de actitudes que son necesarias para mantenerse al paso de los constantes avances de la ciencia y del concepto cada vez más amplios de las capacidades del hombre, así como de las nuevas habilidades tecnológicas que demanda la industria” (Hernández, 1991).

Por nuestra parte, la capacitación promueve el desarrollo integral de la persona, de la empresa y además logra un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Sin embargo, para que un programa de capacitación tenga éxito, ante todo deberá estar respaldado incondicionalmente por las autoridades de la organización, deberá estar en manos de profesionales de la materia, contar con el número de personas adecuado que lleve esta función con los eficientes recursos técnicos, materiales y financieros.

Asimismo, deberá configurarse con los elementos mínimos de procedimientos como son: el establecimiento de objetivos generales del programa, la formulación de las políticas a seguir, la detección de necesidades de capacitación, la coordinación de eventos y la evaluación continua del programa.

Como se puede observar los cursos de capacitación que no sean bien estructurados no tendrán razón de existir.

Por otra parte en cuanto al futuro de la capacitación, como ya se definió anteriormente es un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivo mejorar el desarrollo personal y la productividad laboral.

Con respecto a lo anterior, se suele aceptar que para alcanzar niveles deseables y sostenibles de desarrollo económico se requiere la coincidencia de los siguientes elementos:

- El desarrollo personal de los empleados
  - El mejoramiento y calidad de la productividad laboral
- Altas tasas de crecimiento de la producción y un reparto justo de los beneficios.

Al darse ese crecimiento económico en las empresas, se da una cuenta que siempre encuentra entre las variables de mayor importancia el del Capital Humano

La Capacitación como inversión en Capital Humano destacan los siguientes puntos:

- Es necesaria para la adopción de tecnologías modernas, la difusión de conocimientos, el cuidado del medio ambiente y la participación educada de todos los factores de la producción en las decisiones económicas.
- Es un medio eficaz para abatir la pobreza, eliminar la marginación y redistribuir las oportunidades. A corto plazo la capacitación eleva directamente el bienestar de las familias y mejora sus expectativas. No es despreciable el efecto de una mejor educación en la salud, la nutrición, las oportunidades de la mujer y el tamaño de las familias todo lo cual contribuye a incrementar el nivel de vida.
- Da la oportunidad que los frutos de crecimiento se repartan con mayor equidad y esto permite que la Competitividad no podrá fincarse sobre una mano de obra no calificada o barata. La competitividad requiere la elevación sistemática y continua de los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los trabajadores. Sólo de esta manera será un medio eficaz para mejorar las condiciones de vida de las familias y contribuir al desarrollo económico sostenible de la empresa y del país.
- La Capacitación es una tarea permanente de interés general el cual requiere la participación activa y comprometidas de todos. Un programa integral rebasa los confines de las escuelas y se vuelve una tarea colectiva, en las que destacan las aportaciones de los maestros, los representantes de los trabajadores, los empresarios, los medios de comunicación y del propio gobierno para ir dando y

conviniendo la orientación puntual y específica de los contenidos de los programas.

- Es elemento esencial de un programa de empleo, facilita tanto la incorporación de los jóvenes al mercado de trabajo como la movilidad de los trabajadores entre ocupaciones, empresas y ramas de actividad, mejorando las condiciones de un sinnúmero de actividades informales.
- Es un componente importante de una política industrial moderna, pues eleva la producción general de la economía, tiene efectos neutrales sin estar sesgada hacia algunos sectores seleccionados y propicia la movilidad de los factores hacia las actividades de mayor competitividad.

Como se puede observar, por el reconocimiento que se tiene de emplear la capacitación se estableció la obligación patronal de capacitar a los trabajadores, pues se ha comprobado que mediante su uso se obtienen mayores beneficios tanto para el patrón como para el trabajador, debido a que la capacitación procura estimular el desenvolvimiento de los empleos y por consiguiente de las empresas, ayudando a efectuar sus tareas, con mayor facilidad y efectividad.

Por otra parte queremos enfatizar lo siguiente:

En los planes curriculares de enseñanza de la ENEP-Iztacala, siempre se ha buscado una actualización y coherencia en la teoría y praxis. Sin embargo, también es posible observar que el papel profesional del Psicólogo está limitado en su propia formación, ya que al salir de la Universidad no se tiene los conocimientos, ni la confianza en sí mismo, ni conciencia de cual es su función y posición que debe asumir en el plano laboral sobre todo en el área industrial.

Es por ello, que el plan curricular de la carrera se sugiere incluir como materia única, la Psicología Industrial, el cual abarque conceptos como: Capacitación, Selección de Personal, Recursos Humanos, etc.

Ello, permitirá obviamente que el psicólogo que salga de la ENEP-Iztacala, este preparado para competir con cualquier profesionista de otras Universidades para una plaza vacante en el ámbito industrial, además que todo esto conformará su ideología y determinará en gran medida su práctica profesional.

Finalmente, con respecto a nuestra experiencia laboral, creo que el objetivo del trabajo ha sido cubierto, ya que se expuso de manera amplia y objetiva lo que realiza el psicólogo en la Subdirección General de Obras y Mantenimiento perteneciente al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) en materia de capacitación.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

- 1 Arias, G, F, (1994) "Detección de Necesidades" Capacitación para la Competitividad y la Colaboración México, D.F. cap. 6 p.p. 110-117
- 2 Blum, M, I, (1977) "Los Estudios de Hawthorne" Psicología Industrial Ed. Trillas, México, D.F. cap. 10 p.p. 439-469
- 3 Braham, K, K, (1978) "Capacitación" Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Ed. Marova, Madrid, España. cap. 2 p.p. 33-45.
- 4 Camarena y Granados (1997) "Antecedentes Históricos" La función del Psicólogo dentro del campo de la capacitación para mejorar la calidad del trabajo TESIS ENEPI, cap. 1 p.p. 8-16
- 5 Cerda, V, S, y Núñez, G, E, (1993) "Capacitación" Elaboración de un Programa de Capacitación en una Empresa Paraestatal, Experiencia Práctica Tesis, ENEPI, cap. 1 p.p. 35-37
- 6 Chiavenato, I, (1994) "Entrenamiento y Desarrollo de Personal" Administración de Recursos Humanos Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. cap.13 p.p. 415-447
- 7 De Buen , L, N, (1992) "Capacitación" Las Obligaciones Institucionales a Cargo de los Patrones Ed. Porrúa, México, D.F. cap. 4 p.p. 287-226
- 8 Descartes, R, (1984) Discurso del Método Ed, Bruguera, Madrid, España cap. 3 p.p. 143-165
- 9 Dunnette, M,D, (1986) "Introducción y Perspectiva" Psicología Industrial Ed. Trillas, México, D.F. Cap.1 p.p. 15-23

- 10 Engels, F, (1984) La Revolución Industrial citado en Mijailov, M,I, Ed. cártago, México, D.F. p.p. 7-27
- 11 Ferguson, G, (1992) "Introducción a la Psicología Industrial" Psicología Industrial Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Cap.5 p.p. 315-330
- 12 Fernández, H, M, (1987) "Psicología del Trabajo" La Psicología del Trabajo Ed. Index, Barcelona, España cap. 1 p.p. 7-17
- 13 Gilmer, H, y Von B, (1976) "El Comportamiento Humano dentro de la Organización" Tratado de Psicología Empresarial Ed. Martínez Roca, Barcelona, España, cap.1 p.p. 1-43
- 14 Hernández, R, I, (1991) "La psicología en las Organizaciones Laborales" La Participación del Psicólogo en la Industria en el Área de Capacitación en México. TESIS ENEPI Cap.1 p.p. 10-21
- 15 Laris, G, (1977) "Capacitación" Psicología Industrial Ed. McGraw-Hill
- 16 Manual General de Organización de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social Serie de Documentos Básicos nº 2, segunda edición, agosto 1993
- 17 Mendoza, N, A, (1982) "Introducción" Manual para Determinar Necesidades de Capacitación Ed. Trillas, México, D.F. cap. 1 p.p. 5-11
- 18 Othón, P, G, (1989) "Antecedentes Históricos" Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento Tesis, Acatlan, UNAM cap.1 p.p. 3-29
- 19 Paz, F, J, (1993) "Introducción al Mantenimiento" Introducción al ISSSTE y al Mantenimiento México, D.F. cap. 2 p. 21

- 20 Pinto, V, R, (1994) "Evaluación de la Capacitación" Proceso de Capacitación Ed. Fondo Editorial, México, D.F. cap.VI p.p. 143-153
- 21 Revista Comercio exterior Educación y Capacitación para el Desarrollo. Vol. 44, Núm,3 México, Marzo, 1994.
- 22 Rodríguez, E, M, (1991) "Marco Legal de la Capacitación" Administración de la Capacitación, Ed. Mc Graw Hill, Interamericana de México, p.p. 15-30
- 23 Sánchez, R, R, (1996) "Marco General de la Capacitación" Capacitación y Desarrollo Ed. Manual de Capacitación, ITT, cap. 1 p.p. 1-63
- 24 Schein, E, H, (1972) Psicología de la Organización, Madrid, Printece H.
- 25 Shultz, D, (1985) Psicología Industrial. México, De. Interamericana, cap. 3 p.457
- 26 Siliceo, A, A, (1986) "Conceptos Generales" Capacitación y Desarrollo de Personal Ed. Limusa, México, D.F. p.p. 13-37
- 27 Smith, C, (1987) Psicología de la Conducta Industrial México, Ed. M. G.
- 28 Starr, G, C, (1974) "Los Orígenes de la Civilización" Historia del Mundo Antiguo Ed. Akal, España, Madrid cap. 1 p.p. 12-38
- 29 Steinmetz, S, C, (1971) "La Revolución del Entrenamiento" en: Graig, L, R, y Bittel, R, L, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal Ed. Diana, México, 1989 p.p. 15-31
- 30 Trevor, B, (1997) "Desarrollo de una Estrategia de Capacitación para el Futuro" Capacitación Empresarial De. McGraw-Hill México, cap. 5 p.p. 35-45



**A N E X O S**

**ANEXO 1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO**

**(ISSSTE)**

**( ORGANIGRAMA )**

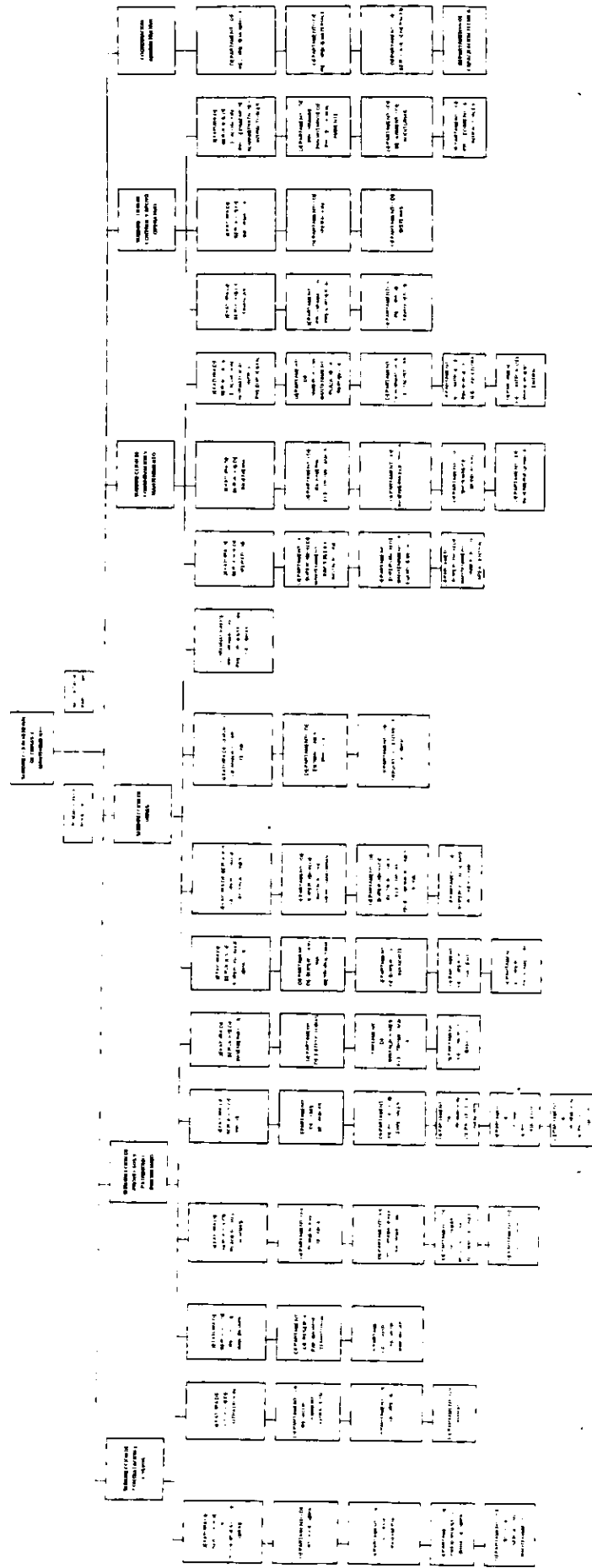


**ANEXO 2**

**SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO**

**( ORGANIGRAMA )**

SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
(ORGANOGRAMA)

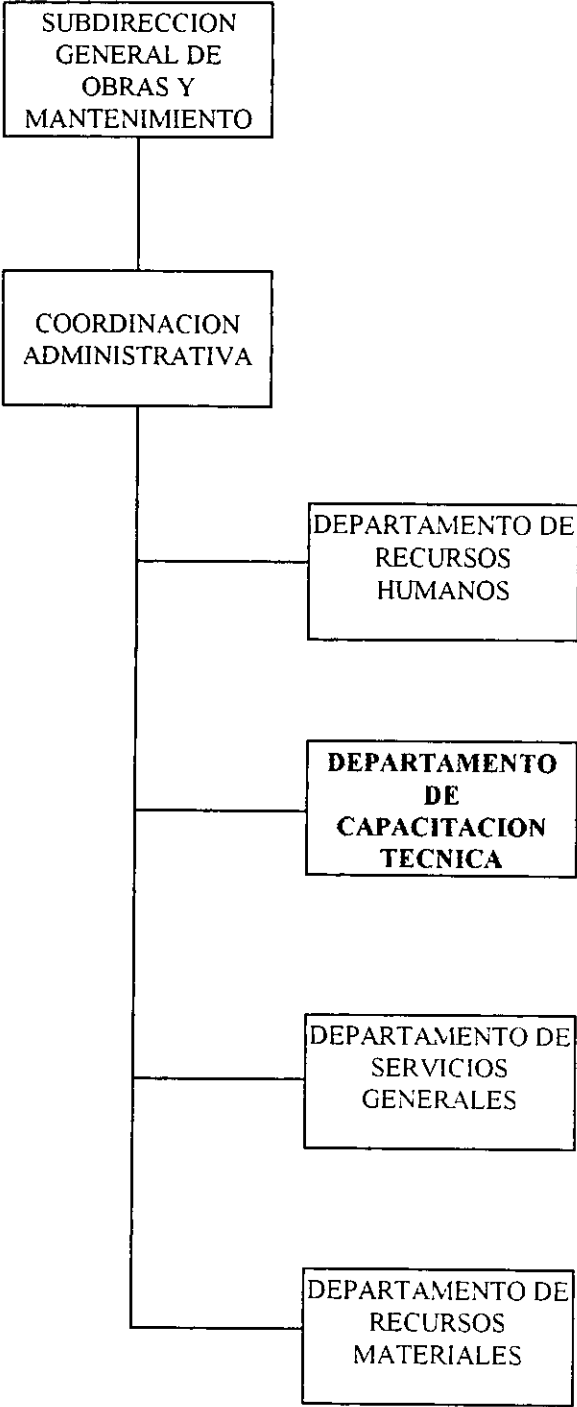


**ANEXO 3**

**COORDINACION ADMINISTRATIVA**

**( ORGANIGRAMA )**

COORDINACION ADMINISTRATIVA  
(ORGANIGRAMA)



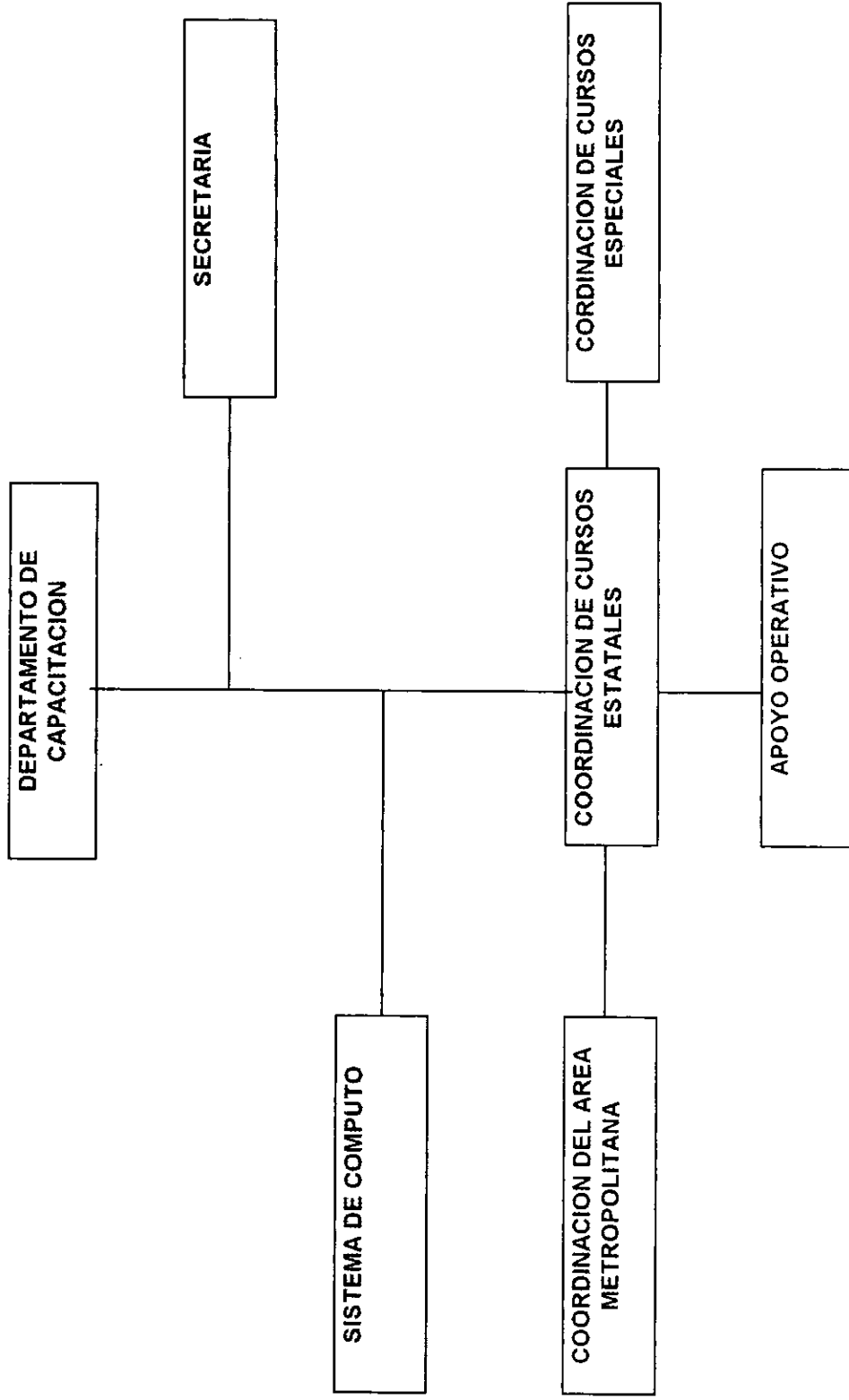
**ANEXO 4**

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACION**

**( ORGANIGRAMA )**



DEPARTAMENTO DE CAPACITACION  
(ORGANIGRAMA)



**ANEXO 5**

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

**( CUESTIONARIO )**



ISSSTE

SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

### DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (CUESTIONARIO)

DIA	MES	AÑO
-----	-----	-----

#### Instrucciones:

Con el propósito de contar con la información suficiente para elaborar un Programa de Capacitación acorde a las necesidades de nuestro Instituto solicitamos su cooperación en el llenado del presente cuestionario

#### DATOS GENERALES

NOMBRE	
Nº DE EMPLEADO	
DOMICILIO	
PUESTO	
CONFIANZA O BASE	
AÑOS EN EL PUESTO	
RFC	
AREA DE ADSCRIPCION	

#### A NIVEL DE RELACIONES HUMANAS

La comunicación con su compañero es:  
La motivación es:  
El manejo de conflicto es:  
La Cooperación entre el personal es:  
La Competencia es:  
El liderazgo es:

Buena	Regular	Mala

**A NIVEL TECNOLÓGICO**

Las respuestas de las siguientes preguntas, requieren consenso de usted y su jefe inmediato

¿ Cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones?	SI %	NO %
¿La maquinaria y equipo que utiliza son:?	Adecuadas <input type="checkbox"/> Suficiente <input type="checkbox"/>	Obsoletos <input type="checkbox"/> Escasos <input type="checkbox"/>
¿Cuentas con los conocimientos y habilidades para manejar su equipo de trabajo?	SI %	NO %

**ESCOLARIDAD**

GRADO ESCOLAR	INCONCLUSA	TERMINADA
Primaria		
Secundaria		
Preparatoria		
Carrera Comercial		
Carrera Técnica		
Licenciatura en		
Post Grado en		

**QUE ACTIVIDADES DESEMPEÑA**

Anote 3 de las actividades que desempeña y marque con una X el nivel de dificultades para el desempeño

**DIFICULTADES PARA EL DESEMPEÑO**

Actividades que desempeña	Ninguna	Pocas	Muchas	Demasiadas
1.-				
2.-				
3.-				

**CURSOS RECIBIDOS**

CURSO	LUGAR	AÑO

**CURSOS A LOS QUE LE GUSTARIA ASISTIR**

Para contestar por favor consulte el ANEXO que contiene el listado modular de cursos de acuerdo al perfil de puesto y marque con una X la prioridad.

CURSO	PRIORIDAD			
	1	2	3	4

**ANOTE OTROS CURSOS Y TEMAS QUE SEAN DE SU INTERES**

---

---

---

**LE GUSTARIA PARTICIPAR COMO INSTRUCTOR INTERNO**

SI            NO

**NOMBRE DEL CURSO QUE LE GUSTARIA IMPARTIR**

---

---

**COMENTARIOS**

---

---

---

**NOMBRE Y FIRMA**

\_\_\_\_\_  
EMPLEADO

\_\_\_\_\_  
JEFE DEL DEPARTAMENTO

## ANEXO

### LISTADO MODULAR DE CURSOS DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE MANTENIMIENTO

AIRE ACONDICIONADO  
CASA DE MAQUINAS I, CALDERAS  
CASA DE MAQUINAS II, SUBESTACIONES  
CASA DE MAQUINAS III, AIRE Y BOMBEO

CERRAJERIA  
ELECTRICIDAD  
ELECTRONICA BASICA  
ELECTRONICA DIGITAL  
ELECTRONICA MEDICA

ELEVADORES  
EQUIPO DENTAL Y DE OTORRINOLARINGOLOGIA  
EQUIPO DE LABORATORIO  
EQUIPO MEDICO

G.L.P. EQUIPO DE COCINA  
GASES MEDICINALES  
INSTALACIONES ELECTRICAS  
INSTALACIONES HIDRAULICAS  
MECANICA HOSPITALARIA

MECANICA Y FLUIDOS  
MOTORES ELECTRICOS  
PLANTAS DE EMERGENCIA  
PLOMERIA  
RAYOS "X"

REFRIGERACION  
RESIDENTES DE MANTENIMIENTO  
TELECOMUNICACIONES I. TELEFONIA  
TELECOMUNICACIONES II. CONMUTADORES  
TRATAMIENTO DE AGUA PARA CALDERAS

**ANEXO 6**

**EVALUACION DEL CURSO**



ISSSTE

SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y MANTENIMIENTO  
COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

## EVALUACION DEL CURSO

CURSO: \_\_\_\_\_

INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

DURACION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

AREA DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

DIRECCION DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_

SINDICALIZADO:                      (SI)                                      (NO)

TELEFONO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_



## **ACERCA DEL CURSO**

1.- Los objetivos del curso fueron logrados:

- ( ) Totalmente
- ( ) Escasamente
- ( ) Parcialmente
- ( ) No cumplió los objetivos

2.- Los conocimientos adquiridos en el curso, respecto a su trabajo cotidiano:

- ( ) Totalmente aplicables
- ( ) Aplicables solo en ciertos aspectos
- ( ) De difícil aplicación
- ( ) Nulo

3.- La duración del curso respecto a los contenidos impartidos fue:

- ( ) Optima
- ( ) Conveniente
- ( ) Excesivo
- ( ) Breve

4.- El curso respondió a sus expectativas:

- ( ) Más de lo que esperaba
- ( ) Exactamente de lo que esperaba
- ( ) Cercano a lo que esperaba
- ( ) No fue lo que esperaba

5.- Las instalaciones en las que se desarrollo el curso fueron:

- ( ) Adecuadas
- ( ) Parcialmente adecuadas
- ( ) Luminado
- ( ) Inapropiado

6.- Comentarios y Sugerencias sobre el curso:

---

---

7.- Que otros cursos del Programa de Capacitación considera que podrían ampliar y reforzar los conocimientos adquiridos:

---

---

## **ACERCA DEL INSTRUCTOR**

1.- El conocimiento y dominio del tema por parte del profesor fue:

- ( ) Excelente
- ( ) Bueno
- ( ) Regular
- ( ) Malo

2.- La exposición del Instructor a lo largo del curso, le pareció:

- ( ) Muy clara
- ( ) Clara
- ( ) Suficiente
- ( ) Confusa

3.- El Instructor asistió con puntualidad al curso:

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) Casi nunca
- ( ) Nunca

4.- El Instructor fue cordial y amable con los participantes:

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) Casi nunca
- ( ) Nunca

5.- El Expositor aclaró las dudas de los participantes:

- ( ) Ampliamente
- ( ) Suficientemente
- ( ) Escasamente
- ( ) Nunca

6.- El Instructor despertó el interés del grupo durante el curso:

- ( ) Ampliamente
- ( ) Suficientemente
- ( ) Escasamente
- ( ) Nunca

7.- El Instructor expuso los temas de acuerdo al nivel del grupo y explicando de lo sencillo a lo complejo:

- ( ) Siempre
- ( ) Algunas veces
- ( ) Rara vez
- ( ) Nunca

## ACERCA DE LA COORDINACION

1.- La coordinación de las actividades durante el curso fue:

- Excelente
- Buena
- Suficiente
- Mala

2.- El apoyo de los organizadores hacia los participantes se manifestó:

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

3.- Las sesiones del curso iniciaron:

- Puntualmente
- Con retrasos frecuentes hasta de 10 minutos
- Con retrasos hasta de 30 minutos
- Con algunas ausencias del instructor

4.- La relación entre los organizadores y el grupo fue:

- Agradable
- Amable
- Indiferente
- Desagradable

5.- Comentarios sobre la coordinación:

---

---

---

6.- Sugerencias sobre la coordinación:

---

---

---

**ANEXO 7**

**DOCUMENTOS DE CAPACITACION**

COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

OFICIO N°.DCT/293/98

México, D.F. a 19 de agosto de 1998

**ARQ. ROBERTO AVILES NAJERA**  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS Y  
MANTENIMIENTO DE VERACRUZ  
P R E S E N T E.

**AT'N. ARQ. ROBERTO NITA PEREZ**

La Coordinación Administrativa a través de su Departamento de Capacitación Técnica de esta Subdirección General de Obras y Mantenimiento, en coordinación con la Compañía Philips, atendiendo el interés mostrado por los Trabajadores de ese Estado de Veracruz, se programó el curso de **Rayos "X"**, que se llevará a cabo del 27 al 28 de agosto del presente año en las instalaciones del Hospital General de Veracruz.

Es por ello, que se le solicita su valiosa colaboración para llevar a buen término el evento, inscribiendo a su digno personal al curso, así como contar con las instalaciones adecuadas para el proceso instruccional.

Agradezco su cooperación para la realización del Programa de Capacitación 1998 y aprovecho la ocasión para enviarte un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**  
EL JEFE DEL DEPARTAMENTO

**LIC. JOSE ANTONIO DE LA PAZ DOMINGUEZ**

C.c.p. LIC. PATRICIA DE LA MORA. Coordinadora Administrativa. Presente.  
PSIC. FRANCISCO VIRGEN MONTAÑO. Coordinador de Cursos Estatales. Presente.

JAPD/fvm

COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA

OFICIO N° DCT/370/98

México, D.F. a 10 de septiembre de 1998

**COULTER DE MEXICO S.A. DE C.V.**  
AV. POPOCATEPETL # 396, ESQ.  
PALOMAR, COL. GENERAL ANAYA  
MEXICO, D.F.  
P R E S E N T E

**AT'N. ING. JAIME BRUJADA GONZALEZ**  
**GERENTE GENERAL**

En relación al Programa de Capacitación de esta Subdirección General de Obras y Mantenimiento, solicito a usted, su valioso apoyo para que el personal a su digno cargo participe como instructor en el curso de Equipos Médicos, que se llevará a cabo del 24 al 25 de septiembre del presente año en el Hospital Regional de Zapopan, Jal.

Agradezco su cooperación y aprovecho la oportunidad de enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**  
**EL JEFE DEL DEPARTAMENTO**

**LIC. JOSE ANTONIO DE LA PAZ DOMINGUEZ**

C.c.p LIC. PATRICIA DE LA MORA. Coordinadora Administrativa. Presente.  
DR. RAUL FRANCISCO AGUILAR GONZALEZ. Jefe del Departamento de Equipos Médicos. Presente  
PSIC. FRANCISCO VIRGEN MONTAÑO. Coordinador de Cursos Estatales. Presente.

LNTB/fvm

**COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION**

**OFICIO N°.DCT/080/98**

**México, D.F. a 01 de abril de 1998**

**ING. ROBERTO RUIZ VARGAS**  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS Y  
MANTENIMIENTO.  
P R E S E N T E.

Con relación al Programa de Capacitación de esta Subdirección General de Obras y Mantenimiento dirigido al personal operativo, se le envía a usted, un ejemplar del material didáctico que se utilizarán en el curso de **Instalaciones Eléctricas** que se llevará a cabo en el mes de abril del presente año, en las instalaciones de la Clínica Hospital de Toluca.

Por otra parte, se anexan cuestionarios para que sean contestados por los participantes y favor de remitirlos a este Departamento de Capacitación.

Asimismo, le agradezco su cooperación para la realización del Programa de Capacitación 1998.

Aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo

**A T E N T A M E N T E**  
**EL JEFE DEL DEPARTAMENTO**

**LIC. JOSE ANTONIO DE LA PAZ DOMINGUEZ**

C.c.p. Psic. FRANCISCO VIRGEN MONTAÑO. Coordinador de Cursos Estatales. Presente

JAPD/fvm

## LISTA DE PARTICIPANTES

	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	BASE	CONFIANZA	AREA DE TRABAJO	PUESTO	*CALIFICACION
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						

SEDE:

NOMBRE DEL CURSO:

DURACION: (HRS)

FECHA:

INSTRUCTOR:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DE LOS COORDINADORES:

DIRECCION Y TELEFONO:

DIRECCION Y TELEFONO:



**COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TECNICA**

**OFICIO N°. DCT/462/98**

México,D.F. a 28 de septiembre de 1998

**ING. ARTURO VALDES ACUÑA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS  
Y MANTENIMIENTO DE MONTERREY  
P R E S E N T E.**

Con relación al curso de **Aire Acondicionado** que se llevó a cabo del 28 al 30 de septiembre del presente año, en las Instalaciones del Hospital Regional de Monterrey, N.L., se le envía a usted, las constancias originales del evento para que en su oportunidad y por su conducto hacerlas llegar a los interesados.

Asímismo, le agradezco el apoyo que se brindó para la realización del evento, por lo que se cumplió satisfactoriamente los objetivos programados.

Aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E  
EL JEFE DEL DEPARTAMENTO**

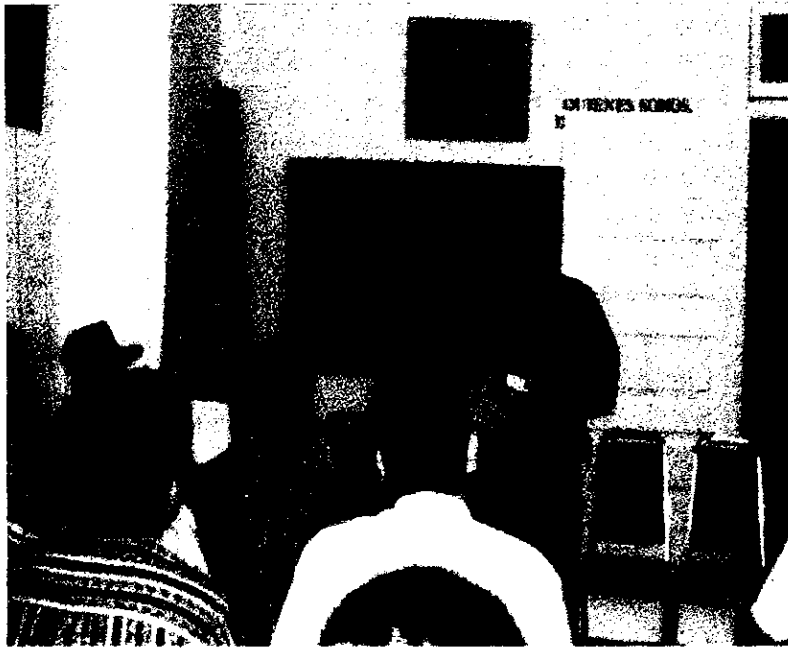
**LIC. JOSE ANTONIO DE LA PAZ DOMINGUEZ**

C.c.p. Psic. FRANCISCO VIRGEN MONTAÑO. Coordinador de Cursos Estatales. Presente.

LNTB/fm

## **ANEXO 8**

**FOTOS DE LOS OPERADORES DE MANTENIMIENTO EN EL  
PROCESO DE CAPACITACION**



La mayoría de la eventos son 70% prácticos y 30% teóricos porque son cursos a nivel operativos.



Se demuestra el interés de los eventos a nivel estatal, cómo el curso de instalaciones eléctricas.

Esta forma de coordinación por parte del Psicólogo con empresas, escuelas y trabajadores interno, se han llevado un gran porcentaje de los cursos de capacitación, sin grandes cantidades financieras.



Se observa la participación de los alumnos e instructor en el curso de Aire Acondicionado



Nótese la participación del curso de equipos médicos para el mantenimiento de incubadoras.

Otra forma de coordinar los cursos son por medio de las instituciones educativas por parte de la SEP, un ejemplo de ello, es la CONALEP, que a cambio de proporcionar los cursos al ISSSTE, los alumnos toman prácticas profesionales dentro del instituto.