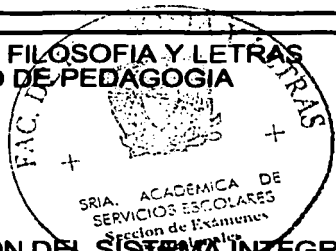


01025
35



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA



"LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO PARA LABORATORIO MEDICO DEL CHOPO"



INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIATURA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
GABRIELA ESPINOSA AYALA

ASESOR: LIC. HILDA PATRICIA GARCIA GUTIERREZ



COLEGIO DE PEDAGOGIA



2003

A



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.

LA LIBERTAD

**Los ideales son como las estrellas;
No triunfarás al tocarlas con tus manos...
Pero las escoges como tus guías y,
Al seguirlas, alcanzas tu destino.**

Carl Schurz.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Dios te doy gracias, por *enseñarme* tu infinita misericordia y por acompañarme siempre e iluminarme en los retos, que he enfrentado en mi vida.

A la Vida por *enseñarme* que esta vocación debe realizarse con pasión y amor hacia los demás, con el profesionalismo de compartir para educar.

A mi Madre por *enseñarme* que la vida hay que afrontarla con el espíritu de entrega y por el amor a su familia.

Mil Gracias.

Al Lic. Pinto e Ing. Pérez por compartir esta vocación y *enseñarme* el compromiso de lo que representa ser un profesional en el ámbito de la capacitación, ya que han contribuido significativamente en mi formación.

A la Familia Pérez y Pérez por creer en la capacitación al apoyarme en el proyecto del SICADE y darme la oportunidad de implementar el Sistema de Capacitación y Desarrollo en Grupo PROA.

A mi Padre por haberme heredado la vocación y por *enseñarme* que la educación es el área, en la que seguiré conservando su ejemplo y que su recuerdo, lo llevo siempre en mi corazón.

A mi Patria por *enseñarme* el compromiso social que representa la educación en México, ya que se requieren más profesionales en esta área.

A mis hermanos Jorge, Paco, Lupita y Mónica por *enseñarme* que la vida debe de compartirse juntos por creer en mí y que esta meta sea un ejemplo, de mi experiencia profesional para ustedes.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por *enseñarme* y proporcionarme los conocimientos y los recursos invaluable en mi formación académica. Gracias Fundación UNAM.

A las empresas donde he colaborado y me han permitido impartir cursos, por *enseñarme* que el reto de la capacitación debe de presentarse como la inversión mas importante que es el ser humano y su desarrollo.

A mis maestros de ayer, hoy y siempre; y de toda la vida por sus enseñanzas.

ÍNDICE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN	4
1. CONTEXTO Y ENCUADRE ACADÉMICO.	
1.1. Breve Historia del Laboratorio Médico del CHOPO.	7
1.2. Estructura del Laboratorio Médico del CHOPO por Procesos.	9
1.3. El Papel de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo.	10
2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	
2.1. Conceptualización de la D.N.C.	13
2.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Puestos Claves.	15
2.2.1. Cédula de Requerimientos de Aprendizaje.	16
2.2.2. Cédula de DNC Puesto-Persona.	17
2.2.3. Cédula del Curso.	18
2.3. Detección de Necesidades de Capacitación por Proceso.	19
2.3.1. Cédula DNC por Proceso.	19
3. PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	
3.1. Identificación del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo.	20
3.1.1. El Objetivo del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo.	21
3.2. El Plan Integral de Capacitación y Desarrollo con los Programas.	22
3.2.1. Programa de Capacitación Institucional.	23
3.2.2. Programa de Capacitación Estratégico.	24
3.2.3. Programa de Certificación de Instructores Internos.	25
3.2.4. Programa de Capacitación de Desarrollo de Ejecutivos.	26
3.2.5. Programa de Capacitación Funcional.	27
4. PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS.	
4.1. El Papel del Instructor Interno.	28
4.2. Perfil del Instructor Interno.	29
4.3. Proceso de Selección de Candidatos.	31
4.4. Estructura del Contenido del Diplomado.	32
4.5. Responsabilidades y Compromisos de los Instructores Internos Certificados.	35

5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.

5.1. Etapas de la Evaluación.	37
5.1.1. Evaluación del Aprendizaje.	38
5.1.2. Evaluación de Reacción.	39
5.1.3. Evaluación de Aplicación.	40
5.2. Evaluación del Proceso Instruccional.	40
5.2.1. La Instrucción y de los Objetivos.	40
5.2.2. De los Contenidos y la Metodología.	41
5.2.3. Material Didáctico y Apoyos Instruccionales.	42
5.2.4. Contexto Ambiental.	43
5.3. Seguimiento a los Cursos de Capacitación.	44
5.3.1. Involucrar a los Líderes de Proceso.	45
5.3.2. Fijación de Estándares Antes y Después del Curso.	45
5.3.3. Reporte de los Resultados del Seguimiento.	46

6. VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

6.1. Panorama Anterior de la Capacitación en Laboratorio Médico del Chopó.	48
6.1.1. Situación Anterior de las Actividades de Capacitación.	49
6.2. Situación Actual de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo.	50
6.2.1. Avances del Sistema de Capacitación y Desarrollo.	51
6.2.2. Obstáculos para la Capacitación.	54
6.2.3. Sugerencias Pedagógicas.	56

CONCLUSIÓN	58
-------------------	-----------

ANEXOS	60
---------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	79
---------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La capacidad de las empresas y las organizaciones para mantenerse actualizadas y a la vanguardia y, con ello, generar cambios planificados, será su gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente. Por esto, el mejor activo que tendrá será por un lado la riqueza intelectual de sus empleados y por el otro la capacidad para incrementarla exponencialmente, por lo que la capacitación juega un papel muy importante.

En este sentido el objetivo de este informe, es compartir mi experiencia profesional, en el mayor reto en el que he participado, dentro de una empresa en la expansión del Laboratorio Médico del Chopo, encabezando la Gerencia de Capacitación y Desarrollo la que fue crear las bases para la Implementación del Sistema de Capacitación y Desarrollo, analizando las actividades que realizamos el equipo de trabajo en este primer año, con el fin de apoyar los objetivos estratégicos de la Visión 2014.

Por lo que el reto actual para Laboratorio Médico del CHOPO, es la expansión de los laboratorios, considerando impulsar la capacitación y el desarrollo de sus empleados y con ello alcanzar el éxito de la visión 2014, que consiste en los siguientes objetivos estratégicos de la empresa para este año:

- Ser el proveedor líder en México, de servicios de apoyo al diagnóstico clínico.
- Tener cobertura nacional en las 20 ciudades más importantes de la República Mexicana.
- Desarrollar en el Factor Humano, la sensibilidad para la atención al cliente.
- Énfasis en el trabajo en equipo, para integrar grupos de colaboradores comprometido y competente.

En Febrero del 2001 la Dirección General del Laboratorio Médico del CHOPO decide crear la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal, para garantizar la visión 2014 en la implementación del Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo "SICADE", que apoye al logro de los objetivos estratégicos de esta visión. Mi participación como pedagoga en este proyecto, ha sido coordinar los esfuerzos de esta Gerencia, para dar apoyo en esta visión. Considero que el profesional en pedagogía en el ámbito de la capacitación y entrenamiento en las empresas, forma parte de la educación y de la formación integral y desarrollo de las personas, contemplar que la capacitación es aprendizaje, es cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se propician en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en el lugar de trabajo.

Es por esto que la Gerencia de Capacitación y Desarrollo crea y consolida el Sistema de Capacitación y Desarrollo "SICADE", en el que se contemplan las etapas del proceso administrativo, basado en metodología CAPINTE¹. Para la estructura de este informe se consideran Seis Capítulos, el primero esta destinado a describir el contexto en la que se lleva a cabo la actividad profesional, que dio lugar a este informe; en la primera parte de este capítulo, se realiza una síntesis de la historia del Laboratorio Médico del Chopo, considerando la actual estructura de la empresa y su funcionamiento por procesos, para ubicar la Gerencia de Capacitación y Desarrollo definiendo las posiciones y funciones que integren este proceso.

El Segundo Capítulo se divide en dos apartados; el primero considera el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que se realizó para los puestos claves de las Unidades de Chopo, en el que se encuentra el Director de Célula, Líder de Unidad, Técnico Radiólogo, Supervisor de Tomas y Flebotomista. El segundo apartado indica la Detección de Necesidades de Capacitación, que se realizó en cada proceso que integra la empresa, que dio como resultado el Programa de Capacitación Funcional 2002.

¹ CAPINTE. Empresa de Consultoría y Capacitación. (Capacitación Integral)

El Tercer Capítulo, indica los objetivos del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo, al describir las características de los 4 programas de capacitación que integran este Plan, que es la base de este sistema equilibrado de capacitación y desarrollo.

El Cuarto Capítulo, hace referencia al Programa de Certificación de Instructores Internos, para garantizar la transferencia del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo, a través del proceso enseñanza-aprendizaje, donde el primer apartado hace referencia al perfil del instructor interno, considerando las características, implicaciones, funciones y propósito de este perfil; el segundo apartado señala la estructura y contenido curricular que conforma el Diplomado; el tercer apartado menciona las características que debe contemplar los Manuales de Instrucción que lo integra el del Instructor y del Participante, bajo lineamientos didácticos, y el cuarto apartado señala las características de la acreditación para los compromisos y responsabilidades de los Instructores Internos Certificados.

El Quinto Capítulo, explica en el primer apartado, la evaluación de reacción que se aplica en los eventos de capacitación, que considera aspectos del instructor, del contenido y metodología, materiales e instalaciones y servicios; y en el segundo apartado se indica la lista de verificación, instrumento que se utiliza para dar el seguimiento de la capacitación en el lugar de trabajo, bajo estándares de calidad y cultura CHOPO.

El Sexto Capítulo, determina la valoración de la actividad profesional a la que me enfrenté al implementar el Sistema de Capacitación y Desarrollo, donde determino los obstáculos a los que me enfrenté al inicio, así como los avances logrados de mi actividad profesional como pedagogo en el campo laboral y las sugerencias pedagógicas, que planteé para darle continuidad a la capacitación.

1. CONTEXTO Y ENCUADRE ACADÉMICO.

1.1. Breve Historia del Laboratorio Médico del Chopo.

La historia del Laboratorio Médico del Chopo, tiene sus inicios en el año 1949, en el sanatorio del Dr. García Urriola que se ubicaba en la calle del Chopo 209 en la Colonia Sta. María La Ribera, donde el fundador el Dr. Carlos Pérez Moreno, Químico Bacteriólogo y Parasitólogo de profesión; se le permitió tomar muestras en el consultorio por la mañana. Paulatinamente los exámenes más comunes, inclusive se trasladaba a los domicilios, con el objeto de ofrecer el mejor servicio a los pacientes.

Un punto culminante del pasado, fue la venta de la casa propiedad del Dr. García Urriola, ubicada en la calle de Chopo No. 115, al Fundador, quien juntó rápidamente el monto acordado de donde pudo y se dispuso a iniciar el laboratorio fuera del sanatorio. El nombre de la Empresa tiene una historia aparte, en el año 1951 una vez que se mudó el laboratorio del sanatorio al piso inferior de la casa número 115 de la calle de Chopo, empezó a funcionar la empresa bajo el nombre de:

**"Laboratorio Médico del Químico Bacteriólogo
Parasitólogo Carlos Pérez Moreno"**

Todos los clientes lo conocían como "Laboratorio del Chopo", por la calle en la que se ubicaba, solo el fundador lo llamaba por su nombre original, sin embargo al notar tal suceso, decidió rápidamente rebautizar a la Empresa como:

"Laboratorio Médico del Chopo"

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Se puede decir que el desarrollo en una primera generación, fue encabezado personalmente por el Dr. Carlos Pérez Moreno, quien cambió los planes de instalar un nuevo laboratorio frente a la "Alameda de Sta. María" por instalar unidades de atención al público en varias partes de la Ciudad de México, la cual iniciaba su crecimiento urbano. La primera unidad Chopo de Atención al Público en abrirse fue "La Villa" inaugurada en 1965; y finalizó con la número 15, en Pachuca Hidalgo, en 1990 en ese momento se paso a la Segunda Generación.

Esta segunda etapa de la empresa, la representan sus hijos del Dr. Carlos Pérez Moreno, quienes a pesar de que la Empresa sigue siendo en esencia familiar, la han dotado de visión y modernidad.

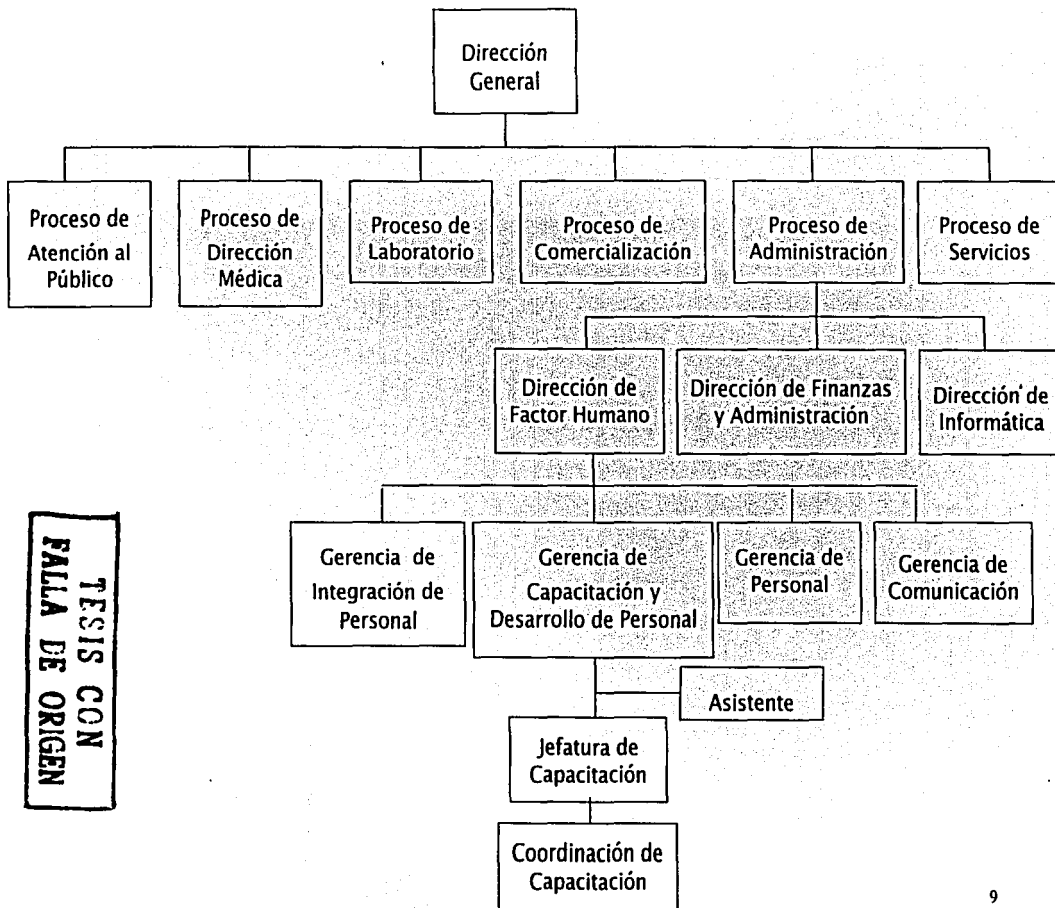
Hoy Laboratorio Médico del Chopo, está conformado por 1,100 colaboradores, aproximadamente la empresa actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión.

Chopo ofrece actualmente sus servicios en 65 unidades instaladas, siendo líder en la zona metropolitana y el primero en atacar el mercado del interior de la república con unidades en Pachuca, Toluca y Guanajuato. Como parte de la expansión y el desarrollo de nuevos productos y servicios, como respuesta a la demanda de sus pacientes LABORATORIO MÉDICO DEL CHOPO, recientemente ha modificado la imagen de su logotipo ya que hoy la empresa es *Centro de Apoyo al Diagnóstico Médico*, superando el anterior concepto de Laboratorio de Análisis Clínicos.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2. Estructura del Laboratorio Médico del Chopo por Procesos.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La estructura del Laboratorio Médico del Chopo la encabeza la Dirección General la cual estableció su funcionamiento, a través de 6 procesos que los conforman con las siguientes características:

1. Proceso de Atención al Público, se encarga de la operación de las 65 Unidades en la Ciudad de México, área Metropolitana, Pachuca, Toluca y Guanajuato siendo su actividad principal el servicio y atención a los Pacientes.
2. Proceso de Dirección Médica coordina los estudios de Gabinete que se realizan en las Unidades de Atención al Público, las cuales están divididas por especialidades de las cuales destacan: Radiología, Ultrasonido, Colposcopia, EKG, EEG y Audiología.
3. Proceso de Laboratorio, se encarga de procesar los estudios de toma de muestras biológicas que solicitan los pacientes, considerando a esta etapa fase analítica, divididas en: Inmunología, Bioquímica, Hematología, Microbiología, Parasitología, Urianálisis, Biología Molecular.
4. Proceso Comercial, tiene como responsabilidad atraer a los clientes siendo estos, Médicos, Industria y convenios con Bancos y Aseguradoras.
5. Proceso Administración, proporciona el soporte al Laboratorio Médico del Chopo en los Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos.
6. Proceso de Servicios, apoya en el mantenimiento de edificios y equipos así como el servicio de intendencia de los inmuebles de Laboratorio Médico del Chopo.

1.3. El Papel de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo.

A finales del año 2000 la Dirección General del Laboratorio Médico del Chopo, detecto la necesidad de contar con planes y programas de capacitación, los cuales garanticen el cumplimiento de la planeación estratégica del crecimiento de esta empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El 1º de Febrero del 2001, se creó la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal la cual tiene la finalidad de implementar el Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo "SICADE", y con esto garantizar el modelo de calidad y servicio con las que cuentan las unidades actuales y replicarla para las nuevas aperturas en el proyecto de expansión.

Los objetivos establecidos para la Gerencia de Capacitación y Desarrollo del Laboratorio Médico del Chopo son:

1. Contar con un sistema de Capacitación y Desarrollo:
 - Normativizar el entrenamiento y adiestramiento.
 - Máximo involucramiento de todos los niveles de la Organización.
 - Equipo certificado y motivado de Instructores Internos.
 - Alto impacto en la transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes.
 - En continua evaluación y mejora.
2. Incrementar el desempeño y la productividad.
3. Apoyar y contribuir al éxito de la visión 2014.
4. Transmitir los valores y cultura de la Empresa "Laboratorio Médico del Chopo".
5. Apoyar la homologación de las prácticas operativas y Directivas.
6. Fundamentar las bases de la Unidad Modelo de Capacitación "Chopo Copilco".

Para el cumplimiento de estos objetivos la Dirección General aprobó la propuesta que determine para la Gerencia de Capacitación y Desarrollo, con la siguiente estructura y funciones principales que realizan:

- Gerente de Capacitación y Desarrollo de Personal. Crea e Institucionaliza el Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo (SICADE) que permita proporcionar los conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes apoyando la transformación de Laboratorio Médico del Chopo.
- Jefe de Capacitación. Determina necesidades de capacitación, organiza y verifica el cumplimiento del Programa de Capacitación Funcional del SICADE 2002 para Laboratorio Médico del Chopo, así mismo da seguimiento de capacitación en la red de

sucursales de CHOPO. Impartición del curso de "Toma de Muestras Biológicas" para el personal de nuevo ingreso del Proceso de Atención al Público.

- **Coordinador de Capacitación.** Coordina el Programa de Inducción y de Certificación de Instructores Internos, así como la logística de los eventos de capacitación del Programa Institucional y Estratégico.
- **Asistente de Capacitación.** Captura Manuales de Capacitación y diseña material didáctico, así mismo proporciona información de los eventos de capacitación del Programa Institucional y Estratégico.

2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

2.1. Conceptualización de la D.N.C.

La determinación de necesidades de capacitación (D.N.C.), es parte medular del proceso administrativo aplicado a la capacitación y es además la base de una instrucción eficiente, que permite satisfacer plenamente los requerimientos de entrenamiento del personal de acuerdo a los puestos que desempeña. Conceptuar esta etapa fue fundamental, para la implementación del Sistema de Capacitación y Desarrollo SICADE, en el Laboratorio Médico del Chopo porque un buen proceso de D.N.C. es la base de una serie de actividades orientadas realmente a mejorar la productividad, propiciar la calidad y resolver los problemas más apremiantes de la empresa. En esta etapa se obtuvieron básicamente los siguientes resultados:

- La D.N.C. proporcionó la información fundamental dentro del proceso de planeación más completo, para implementar el Plan Integral de Capacitación y Desarrollo y los programas que lo integran con características intrínsecas, que conllevan a la solución de los problemas o a la satisfacción de las necesidades de la empresa.
- La D.N.C. tuvo un impacto decisivo en el desarrollo de los programas de capacitación, que se generaron y sobre todo en la ejecución, de tal manera que los esfuerzos que se hicieron en la materia, fueron ampliamente recompensados por cursos más orientados a resultados y por un proceso de capacitación más lógico, en función de objetivos bien elaborados, precisos y alcanzables.

Considero otras definiciones que nos ayudaron a orientar la etapa de DNC, estas fueron las siguientes:

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, nos referimos específicamente a la ausencia o deficiencia de CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUDES que una persona tiene, y que debe adquirir, reafirmar y/o actualizar, para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas propias de su puesto, cumpliendo así con los objetivos establecidos en la empresa².

² Mendoza Alejandro, *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, México, Edit. Trillas, 1982, pág. 32.*

Hacerlo de una manera sistemática y organizada, trae muchos beneficios. Cuando se analizan las necesidades de capacitación, se detectan desviaciones entre el "DEBER SER" situación esperada y "LO QUE ES" situación real. Esto permite conocer a qué persona se debe capacitar, en qué área específicamente y con qué profundidad taxonómica o intensidad se debe manejar cada concepto propio del curso³.

Al Considerar estas definiciones sobre DNC, se analizó que la efectividad de los programas de capacitación no sólo depende de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, orientados a alcanzar la visión 2014, en el proyecto de expansión e institucionalización del Laboratorio Médico del Chopo.

Cabe señalar que existen varios enfoques para llevar a cabo un estudio profundo y sistemático de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal. Los métodos considerados más convenientes utilizados para determinar las necesidades de capacitación en Laboratorio Médico del Chopo fueron:

- DNC Puesto – Persona.
- DNC por Proceso.

Para efectos de este informe, se usará el término Diagnóstico de Necesidades de Capacitación cuando se mencione la "DNC Puesto – Persona", metodología que se utilizó para desarrollar los Programas de capacitación y adiestramiento que se generaron para los Puestos Claves de las Unidades Chopo y se usará el término Detección de Necesidades de Capacitación cuando se mencionen el "DNC por Proceso", metodología que se aplicó al determinar las necesidades de capacitación por proceso, de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa que se conforma por procesos. Cada uno de ellos tiene una metodología concreta y requiere de insumos distintos, pero como factor común se requiere de la participación del personal. Sobre todo en lo que representaba la primera etapa de la implementación del SICADE, fue lo más recomendable utilizar estos dos métodos que se describen en los siguientes temas, de este capítulo, puesto que fue la base del crecimiento del proceso de capacitación. Cabe señalar que estos métodos se basan en metodología CAPINTE del Diplomado de Administración de la Capacitación Módulo II "Planeación Estratégica de la Capacitación".

³ Pinto Villatoro, Roberto. *El Proceso de Capacitación, México, Edit. Diana, 1990, pág. 61.*

2.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Puestos Claves.

Esta metodología se aplicó para diagnosticar las necesidades de capacitación en los puestos claves de las Unidades Chopo, considerando los niveles operativos, administrativos y mandos medios, donde lo importante es determinar el puesto con actividades y funciones muy definidas y acorde a los procesos que se le asignan como producto de una planeación y organización general, en la que se señalaron estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas de trabajo, para lo que nos apoyamos de la experiencia de los colaboradores más especialistas en cada puesto.

El primer paso para realizar la DNC Puesto – Persona fue identificar los puestos clave en la operación de las Unidades en Chopo en los que se identificaron 5, a través de un consenso entre Directores y Gerentes de la empresa; lo que se realizó después fue formar 5 equipos por cada puesto de trabajo con 3 integrantes cada uno, para desarrollar y aplicar la metodología en los siguientes puestos claves, considerando la descripción del puesto y de esta manera dio como resultado generar los programas de capacitación, para cada puesto y el objetivo conforme a sus principales responsabilidades como se indica en la siguiente tabla:

PUESTO	OBJETIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A SUS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
1. Director de Célula.	Desarrollar y controlar el negocio localmente (Atención al Público, Gabinete y Laboratorio) para la generación de utilidades, a través de dirigir a su factor humano, fomentar la imagen de la marca y manejar eficientemente los Recursos asignados.
2. Lider de Unidad.	Administrar la operación de la sucursal de atención al público, para brindar el servicio así como atender la demanda de servicios de Análisis Clínicos y Estudios de Gabinete Medico así como mantener las instalaciones y equipos en condiciones optimas para su uso.
3. Supervisor de Tomas.	Realizar la supervisión del personal técnico de recepción, tomas, radiología y gabinete de la sucursal de atención al público, para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.
4. Flebotomista.	Recepción y punción de pacientes en las sucursales de atención al público así como mantener las instalaciones, equipos y materiales para la atención de pacientes en condiciones optimas para su uso.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. Técnico Radiólogo.	Realizar tomas de estudios radiológicos con la mejor calidad a pacientes que soliciten este servicio en las sucursales de atención al público. Mantener las instalaciones y equipos en condiciones óptimas para su uso.
-----------------------	---

Los tres formatos que se utilizaron para generar estos programas son:

CÉDULA DE REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE (Formato CAP-DNC-101)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Razones que los justifican |
|---|--|

CÉDULA DE DNC POR PUESTO – PERSONA (Formato CAP-DNC-102)

- Requerimientos de aprendizaje
- Nivel requerido de aprendizaje
- Nombre y evaluación actual

CÉDULA DE CURSO (Formato CAP – DNC-103)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Temarios, temas y subtemas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participantes | <ul style="list-style-type: none"> • Posibles instructores |

2.2.1. Cédula de Requerimientos de Aprendizaje

Objetivo del formato CAP-DNC-101: Auxiliar en el proceso de detección de necesidades de capacitación, basándose en la descripción del puesto. En este formato se analizaron las actividades que se realizan en cada puesto y se determinan los requerimientos de aprendizaje necesarios para que dichas actividades se desempeñen eficientemente. (Ver anexo 1).

Requerimientos de aprendizaje: Este apartado está destinado a describir qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes debe poseer toda persona que ocupe el puesto que se

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

está analizando, según el quipo de especialistas en la materia (normalmente en este análisis intervinieron los jefes a quienes reportan los ocupantes del puesto). La definición de funciones y las necesidades reales que demandan las actividades, son la base para ser llenado. Los conceptos normalmente se redactaron en términos de materias y deben ser concretos y específicos, los conceptos generales no proporcionan la orientación necesaria para poder determinar en qué es necesario capacitar a los ocupantes del puesto.

Justificación: Este apartado está destinado a describir, en función de cada uno de los requerimientos antes marcados, los conocimientos y habilidades que es responsable de desempeñar la persona que ocupa el puesto y para la cual es indispensable que cuente con dicho conocimiento, habilidad o actitud.

2.2.2. Cédula de DNC Puesto - Persona

Objetivo del formato CAP-DNC-102: Determinar las prioridades y profundidad taxonómica de los requerimientos de aprendizaje antes obtenidos, para el puesto y para los ocupantes del mismo. (Ver anexo 2).

En lo que me basé para mencionar la taxonomía fue en Benjamín S. Bloom, reconocido estudioso del aprendizaje, profesor e investigador de la Universidad de Chicago, que menciona que en el campo del aprendizaje es tan importante como establecer el nivel o profundidad de cambio que esperamos obtener y nos ofrece una escala de conductas a partir de las cuales podemos determinar el nivel de cambio que pretendemos alcanzar. Esta clasificación de las conductas esperadas en los participantes se denomina **taxonomía**. Su función es organizar los objetivos en orden jerárquico para facilitar la especificación de la conducta esperada, producto del proceso enseñanza- aprendizaje⁴.

Requerimientos de aprendizaje: Indicar cada uno de los requerimientos de aprendizaje, que resultaron del análisis del puesto en el formato de D.N.C. puesto persona - requerimientos de aprendizaje.

⁴ Bloom S. Benjamin y colaboradores. *Taxonomía de los objetivos de la educación*. Buenos Aires, Edit. El Ateneo, 1973. págs. 12 y 13.

Profundidad del aprendizaje: Indicar lo más preciso posible la profundidad del aprendizaje (o nivel taxonómico) que necesita dicho requerimiento, en base a la actividad para la cual se demanda. El nivel taxonómico se determinó bajo las siguientes premisas:

1. **Conocimiento.** Es un nivel elemental que abarca una operación cognoscitiva mínima: como recordar nombres, identificar objetos o partes de un objeto, características de un producto, etc.
2. **Comprensión.** Esta categoría se refiere a un nivel de comprensión elemental donde el capacitando es capaz de expresar con sus propias palabras el dato o concepto aprendido.
3. **Aplicación.** En este nivel, el capacitando es capaz de aplicar, a situaciones concretas, los conceptos, leyes, fórmulas, etc. que aprendió y comprendió previamente.
4. **Análisis.** Este nivel implica la capacidad de distinguir los elementos de un todo y las relaciones entre éstos: distinguir antecedentes y consecuentes, causas y efectos, hechos e hipótesis, etc.
5. **Síntesis.** Abarca, no sólo la capacidad de reunir y organizar los elementos distinguidos y diferenciados durante el análisis, sino, fundamentalmente establecer relaciones y comparaciones, diseñar, proyectar, establecer hipótesis, probarlas, etc.
6. **Evaluación.** En este nivel, el capacitando es capaz de emitir juicios, hacer evaluaciones profundas y críticas objetivas. Implica un alto grado de conocimiento y de empleo de criterio.

2.2.3. Cédula del Curso

Objetivo del Formato CAP-DNC-103: Describir con claridad los datos del curso o cursos que a raíz de los formatos se determinó estructurar, su objetivo y temario mínimo, así como la población a que se dirige. (Ver anexo 3).

Es importante aclarar que cada uno de los requerimientos, no necesariamente conforman un curso, varios requerimientos pueden ser temas o subtemas de un solo curso.

Al concluir con el llenado de estos formatos se estableció por puesto, los eventos de capacitación que requieren cada Puesto Clave quedando definido en los programas de capacitación para el personal de nuevo ingreso.

2.3. Detección de Necesidades de Capacitación por Proceso.

Este método fue el más recomendable para utilizarlo en los diferentes procesos del Laboratorio Médico del Chopo, considerando la estructura de la empresa por procesos para determinar las necesidades de capacitación, del personal que debe recibir entrenamiento de acuerdo a las multihabilidades y las diferentes situaciones para cumplir con los objetivos establecidos en un proceso. Conforme a la metodología CAPINTE, este es un enfoque más moderno y con una orientación muy definida hacia la productividad, contemplando que la empresa se encuentra en procesos de modernización y que busca tener más flexibilidad y rapidez de respuesta ante los requerimientos de los clientes, llamados éstos, pacientes y médicos en el mercado de la salud.

La forma en que se aplicó fue con la participación de mandos medios y líderes de cada proceso; a través de la aplicación del formato "DNC por Proceso" CAP-DNC-201, este formato cuenta con su guía de llenado, donde básicamente se solicita señalar los nombres completos de los cursos que requieren para el siguiente año, considerando las metas PAC (Plan de Acción y Control) comprometidas para ese periodo.

El resultado de aplicar esta metodología dio básicamente los eventos de capacitación del Programa de Capacitación Funcional para el año 2002 y poder planearlos, así también como algunos cursos del programa de Capacitación Institucional y Estratégico, los cual se describe en el siguiente capítulo.

2.3.1. Cédula DNC por Proceso.

Objetivo del Formato CAP-DNC-201. Determinar los nombres de los cursos o eventos de capacitación, conforme a las necesidades de su proceso, para el próximo año. En el que se considera la duración estimada en horas, a qué puestos o grupos de personas va dirigido, el nombre del Instructor interno que pudiera impartirlo, o en su caso, si será externo y fecha probable para impartirlo, así como describir las observaciones necesarias que sean de utilidad para llevar un mejor control de los cursos, recursos que se requieran y recomendaciones. (Ver anexo 4).

3. PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

3.1. Identificación del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo.

Resultado del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Puestos Clave y de la Detección de Necesidades de Capacitación por Proceso, que se realizó en el último trimestre del 2001 en el Laboratorio Médico del Chopo, dio como resultado los eventos de capacitación que se integran a los diferentes Programas de Capacitación que se presentaron en el Plan Integral de Capacitación y Desarrollo para el 2002, alineado a los objetivos estratégicos de la empresa para alcanzar la Visión 2014 y que permita adherirnos a la cultura CHOPO, basada en un liderazgo competitivo, generando valor al trabajo en equipo, orientado a los niveles más altos de calidad y servicio.

La base teórica que consideré para elaborar el Plan Integral de Capacitación y Desarrollo, como profesional en pedagogía fue la orientación de: "que en caso de no existir una fundamentación del plan de estudios, se corre el riesgo de perder la orientación general de la acción educativa por la poca claridad del proyecto académico de la institución. En todo caso, la elaboración del plan es una tarea prioritaria de los centros de formación y apoyo docente" ⁵. Aplicándolo al proceso de capacitación se traduce a que las empresas deben presentarlo, con el objeto de satisfacer las necesidades en el trabajo de todos los puestos por cada una de las áreas o procesos, y que sea la base del Sistema de Capacitación y Desarrollo "SICADE", el resultado de elaborar el Plan Integral y los diferentes programas que lo componen, así mismo el método que se utilizó para diseñarlo fue:

- Se inició con: un resumen de la información que se obtuvo como resultado de aplicar los 2 tipos de DNC y que se explicaron en Capítulo anterior. La idea principal para generarlo fue, no duplicar trabajos ni llevar a cabo eventos de capacitación que no tuvieran objetivos bien definidos.
- Identificar las necesidades y requerimientos más latentes de capacitación de los procesos del Laboratorio Médico del Chopo, y que debido a su importancia se justifique e implementar los cursos que integran los diferentes Programas de Capacitación, los cuales son: el Funcional, el Institucional, el Estratégico, Desarrollo de Ejecutivos y el de Certificación de Instructores Internos este último Programa en especial, se retoma en el siguiente capítulo, ya que en gran medida son los responsables de impartir y transmitir por su experiencia la mayor parte de los eventos de capacitación, que conforman el Plan Integral de Capacitación y Desarrollo.

⁵ Pansza, M., Pérez, E. y Moran, P. *Operatividad de la Didáctica*. México, Edit. Gernika, 1986, pág. 21.

En la presentación del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo, que se realizó en enero del 2001, se destacaron las siguientes consideraciones que buscamos alcanzar:

- ▶ El soporte de la estrategia para el desarrollo del negocio es la gente, sólo con el talento, será posible posicionarnos en el mercado como grupo líder en el ramo de la salud, en el apoyo al diagnóstico médico que se distinga por su rentabilidad, productividad y sobre todo por su capacidad de integración de los esfuerzos individuales en un sólo equipo enfocado al servicio de calidad y eficiencia.

- ▶ En la Gerencia de Capacitación y Desarrollo busca desarrollar a los Líderes de Proceso y al mismo tiempo, darles una herramienta de apoyo para formar a tu personal con el fin de que todos los colaboradores cuenten con medios para desarrollarse profesionalmente. Les ofrece desarrollo profesional, a través del Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo (SICADE 2002) que cuenta con Programas de Capacitación específicos para cada perfil dentro de la institución, y cada uno de ellos busca proveer de las herramientas necesarias de capacitación para fortalecer el talento individual.

3.1.1. El Objetivo del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo.

Para lograr que todos los colaboradores del Laboratorio Médico del Chopo *compartan* la filosofía, por medio del conocimiento y comprensión de la cultura organizacional, *viviendo* los valores y *desarrollando* las competencias que contribuyan al logro de la Visión 2014.

Para lograr este objetivo es necesario llevar a cabo un plan integral de capacitación, que les permita desarrollar los talentos de los colaboradores, por lo que la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal por medio del SICADE tiene la misión de:

“Crear e Institucionalizar el Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo, proporcionando conocimientos, desarrollando habilidades y modificando actitudes que permitan incorporar al personal a la cultura organizacional y a la dinámica de transformación del Laboratorio Médico del Chopo, logrando así el continuo desarrollo del Factor Humano”.

3.2. El Plan Integral de Capacitación y Desarrollo con los Programas.

Un aspecto importante al desarrollar el Plan Integral de Capacitación y Desarrollo de la empresa junto con sus programas, como pedagoga, fue el considerar la etapa de la planeación didáctica para poder diseñarlos, donde se considero el enfoque fundamental de que: "Entendemos la planeación didáctica como la organización de los factores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de facilitar en un tiempo de terminado el desarrollo de las estructuras cognitivas, la adquisición de habilidades y los cambios de actitud en el alumno, concibiendo el acontecer en el aula como una actividad circunstanciada, con una gama de determinaciones, tanto institucionales como sociales"⁶. La interpretación que contemplé, fue que al generar el Plan Integral de Capacitación y el diseño de sus programas contemplar tiempos determinados encaminados a satisfacer necesidades concretas de capacitación en el trabajo, sin dejar de concibir el medio en el que se desarrolla la cultura organizacional, como influye en los colaboradores, así como sus experiencias personales para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El "**Plan Integral de Capacitación y Desarrollo**" para el Personal del Laboratorio Médico del Chopo en el año 2002, se integra de cinco programas detalladamente elaborados para cubrir aspectos fundamentales que contribuyen a los objetivos estratégicos y son:

- ▶▶ Programa de Capacitación Institucional.
- ▶▶ Programa de Capacitación Estratégico.
- ▶▶ Programa de Certificación de Instructores Internos.
- ▶▶ Programa de de Capacitación para el Desarrollo de Ejecutivos.
- ▶▶ Programa de Capacitación Funcional.

En los siguientes apartados de este capítulo se describen las características y alcances de cada Programa de Capacitación, así como los eventos de capacitación que los conforman indicándose a quien va dirigido, número de eventos que se impartirán durante el año 2002 y la duración, señalando las sesiones en que se impartirán.

⁶ Pansa, M., Pérez, E. y Moran, P. *Fundamentación de la Didáctica. México, Edit. Gernika, 1986, pág. 158.*

3.2.1. Programa de Capacitación Institucional.

Tiene por objetivo integrar al personal de nuevo ingreso al Laboratorio Médico del Chopo, proveyendo de información y elementos que permitan la fácil y rápida adaptación a la cultura organizacional.

De la misma forma, apoya a los colaboradores de la organización, sin importar su antigüedad en la empresa, a fortalecer las prácticas de administración básicas de la organización.

Alcances:

- Fomentar y garantizar la cultura y filosofía organizacional de la empresa.
- Favorecer la integración de los equipos de trabajo, concientizando el impacto en la cadena de valor, logrando el compromiso personal y grupal para el mejor funcionamiento del trabajo en equipo.
- Fortalecer el crecimiento de los integrantes bajo un enfoque de competencias que asegure el desarrollo de su potencial.

CURSO	DIRIGIDO A:	NUMERO DE EVENTOS	DURACIÓN
INDUCCIÓN	1ª. Etapa Inducción a Grupo PROA	12 Grupos	18 hrs. 2 Sesiones de 9 hrs. c/u.
	2ª. Etapa Taller de Crecimiento en Grupo PROA	9 Grupos	9 hrs. 1 Sesión
Taller de Integración de Equipos para el Servicio	Todo el personal del Laboratorio Médico del Chopo.	6 Grupos	24 hrs. 3 Sesiones de 8 hrs. c/u.
Taller de Liderazgo para el Servicio	Líderes de Unidad, Líderes de Proceso, Jefes de Departamento y Supervisores	3 Grupos	24 hrs. 3 Sesiones de 8 hrs. c/u
Taller de Sistemas Políticas y Procedimientos	Directores, Gerentes, Jefes de Área, Supervisores, Asistentes y Líderes de Unidad	3 Grupos	5 hrs. 1 Sesión

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.2.2. Programa de Capacitación Estratégico.

Tiene por propósito proveer de conocimientos para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos del negocio.

Alcances:

- Desarrollo de habilidades para ventas y telemarketing.
- Desarrollo de competencias orientadas a la administración del tiempo, y optimización en el cumplimiento de metas y proyectos.
- Desarrollo de herramientas orientadas a la optimización de los recursos.

CURSO	DIRIGIDO A:	NUMERO DE EVENTOS	DURACIÓN
Clínica de Ventas	Proceso Comercial del Laboratorio Médico de Chopo.	2 Grupos	16 hrs. 2 Sesiones de 8 hrs. c/u
Administración del Tiempo con Planificador Franklin	Directores, Gerentes y Asistentes.	2 Grupos	8 hrs. 1 Sesión
Administración del Tiempo con formato abierto	Líderes de Unidad, Jefes de Departamento y Supervisores.	3 Grupos	8 hrs. 1 Sesión
Administración de Metas y Proyectos	Directores, Gerentes Jefes y Supervisores.	2 Grupos	8 hrs. 1 Sesión
Administración de las Relaciones Laborales	Personal que cuente con colaboradores a su cargo.	3 Grupos	6 hrs. 2 Sesiones de 3 hrs. c/u
Telemarketing	Personal que mantenga contacto con clientes vía telefónica.	1 Grupo	16 hrs. 2 Sesiones de 8 hrs. c/u

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.2.3. Programa de Certificación de Instructores Internos.

Tiene por objetivo habilitar instructores de capacitación dentro del Laboratorio Médico del Chopo a través del “Diplomado de Certificación de Instructores Internos”, que se imparte en 7 módulos.

Alcances:

- Desarrollar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para generar, implementar e impartir cursos de Capacitación.
- Elaborar Manuales de Instrucción para el participante y el instructor.
- Evaluar y dar seguimiento de las actividades de capacitación.

MÓDULOS	CONTENIDOS
I. Teoría del Aprendizaje en Adultos y DNC.	1. Teoría del Aprendizaje. 2. La Motivación en el Aprendizaje. 3. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. D.N.C.
II. Planeación de eventos de Capacitación.	1. La Metodología de la Planeación. 2. Redacción de Objetivos. 3. Contenido Temático. 4. Tiempo Didáctico.
III. Técnicas de Instrucción.	1. Técnica de Encuadre. 2. Técnica de Aprendizaje Dirigido. 3. Técnicas de Aprendizaje Delegado. 4. Método de los Cuatro Pasos. 5. Técnicas de Rompimiento de Tensión.
IV. Diseño de Instrumentos y Material Didáctico.	1. Instrumentos de Capacitación. 2. Material Didáctico y Equipos.
V. Elaboración e Integración de Manuales de Instrucción y Presentaciones.	1. Contenido del Manual del Instructor. 2. Contenido del Manual para el Participante. 3. Estructura de una Presentación. 4. ¿Cómo conducir una Presentación Exitosa?
VI. Programación Neurolingüística para Instructores. (PNL)	1. El Aprendizaje y su relación con el Proceso Mental. 2. Habilidades de Comunicación con PNL en la Instrucción. 3. Estilos de Aprendizaje. 4. Accesos o Recursos potenciales para el Facilitador. 5. Los Mapas Mentales enfocados a Enseñanza. 6. Despierte el poder de Ud. Mismo y sus Participantes.
VII. El Instructor en Laboratorio Médico del Chopo.	1. El Instructor. 2. Conducción de Grupos. 3. La Comunicación en el Proceso de Enseñanza - Aprendizaje. Prácticas “Presentación de un tema”

El participante deberá acreditar los 7 módulos que componen el Diplomado para obtener el título de “Instructor Interno del Laboratorio Médico del Chopo”.

DIRIGIDO A:	NUMERO DE EVENTOS	DURACIÓN
Instructores Internos del Laboratorio Médico del Chopo	1 Grupo	112 hrs. 7 módulos de 2 Sesiones de 8 hrs. c/u

Nota: Este programa se describe a detalle en el siguiente capítulo, por el impacto que represento su diseño e implementación en la empresa por el proceso de selección de candidatos a Instructores Internos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.4. Programa de Capacitación para el Desarrollo de Ejecutivos.

Tiene por objetivo asegurar la integración de un estilo de liderazgo emprendedor y que genere prácticas de management de avanzada, alineando las habilidades y cualidades de Directores y Gerentes.

Alcances:

- Desarrollo de habilidades directivas y gerenciales
- Desempeño individual bajo un modelo de competencias previamente evaluadas y seleccionadas.

CURSO	DIRIGIDO A:	NUMERO DE EVENTOS
Taller de Competencias de Liderazgo	Directores y Gerentes	2 Grupos

Se basa en la evaluación del análisis de desempeño de competencias que fueron evaluadas en el Assesment Center, y que requieren de capacitación y seguimiento las competencias indicadas que deben de desarrollar los ejecutivos del Laboratorio Médico del Chopo son:

1. Liderazgo/ Empowerment
2. Sensibilidad a las Relaciones Interpersonales
3. Inteligencia Personal y Comunicación Asertiva
4. Análisis, Manejo y Solución de Necesidades del Cliente
5. Trabajo en Equipo
6. Toma de Decisiones
7. Apertura al Cambio/ Flexibilidad
8. Seguimiento/ Planeación/ Organización
9. Análisis y Solución de Problemas
10. Compromiso a la Calidad
11. Introspección/ Autoresponsabilidad

**TESIS CON
FALLA LE ORIGEN**

3.2.5. Programa de Capacitación Funcional.

Tiene el objetivo de proporcionar los conocimientos y desarrollar las habilidades específicas para desempeñar una tarea, función, oficio o puesto de trabajo.

El Programa Funcional se diseña con base en la detección de necesidades de capacitación (D.N.C.). Nuestra meta era diseñar un Programa Funcional para Laboratorio Médico del Chopo que por su naturaleza requiera capacitación en procesos operativos, logrando así:

- La transferencia de conocimientos a puestos específicos.
- Optimización de recursos y desarrollo de habilidades del personal.

El diseño, la planeación y el desarrollo del Programa Funcional, se realizó de manera directa con cada uno de los procesos del Laboratorio Médico del Chopo, por lo que se trabajan en una primera etapa de forma independiente con cada líder o jefe de proceso, para identificar sus necesidades particulares resultado de aplicar la metodología de la Detección de Necesidades de Capacitación por Proceso, como se describió en el capítulo anterior y una segunda etapa de análisis de las necesidades de capacitación donde se decidió clasificarlas por procesos de funcionamiento, para dar como resultado el Calendario del Programa de Capacitación Funcional del 2002, el cual aparece en el anexo 5, donde se clasifican los 7 procesos de la operación y se enlistan los eventos de capacitación con la duración y que se impartirán durante el año, indicando la fecha en que está programado. Esta información apareció en un cartel, el cual se distribuyó en todas las unidades Chopo en enero del 2002, con la finalidad de que el personal tenga la información de la capacitación que recibirá durante el año, conforme al puesto que desempeña y al proceso que pertenece.

**TEEIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4. PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS.

4.1. El Papel del Instructor Interno.

El instructor en las empresas juega una función muy importante, ya que se relaciona con actividades en la práctica docente, y se le asigna diversos roles como: el de transmisor de conocimientos, el de animador, el de supervisor o guía de enseñanza, e incluso el de investigador de necesidades. Por lo que inicio este capítulo mencionando, la siguiente reflexión, que hace referencia sobre el reto actual del docente: "Hoy más que nunca la profesión de la docencia enfrenta diversos retos y demandas. Es un clamor social que la tarea docente no se debe restringir a una mera transmisión de información, y que para ser profesor no es suficiente con dominar una materia o disciplina. El acto de educar implica interacciones muy complejas, las cuales involucran cuestiones simbólicas, afectivas, comunicativas, sociales, de valores, etcétera. De manera que un profesional de la docencia debe ser capaz de ayudar propositivamente a otros a aprender, pensar, sentir, actuar y desarrollarse como personas"⁷.

Por lo que el Programa de Certificación de Instructores Internos, representa la parte fundamental del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo del SICADE, ya que representaba varios retos desde seleccionar al mejor personal, de mayor experiencia en los procesos de operación y que demostraran interés por compartir y transmitir sus conocimientos.

En la mayor parte de las empresas, el papel del instructor interno ha quedado en segundo término, porque el personal que desempeña dicha función no comprende en forma suficiente la importancia de su labor. Sin embargo los instructores son los menos responsables de esta situación, por lo que en Laboratorio Médico del Chopo, a través de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo ha implementado el Programa de Certificación de Instructores Internos, con lo cual pretende valorar la importancia que tiene el atraer, mantener y desarrollar líderes que impulsen la educación interna, que cuenten con herramientas didácticas para desempeñarse con efectividad.

⁷ *Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. México, Edit. McGraw-Hill, 2002, pág. 2.*

Este programa representa parte medular del Sistema de Capacitación y Desarrollo, por lo que es importante darle un capítulo de este informe académico, para explicar las acciones que se tuvieron que generar, para llevar a cabo el Programa de Certificación de Instructores Internos, en Laboratorio Médico del Chopo, a través de las siguientes actividades:

1. Elaborar el Perfil del Instructor Interno para lanzar una convocatoria y seleccionar a los candidatos, más idóneos que aspiren a pertenecer a este grupo.
2. Diseñar e impartir el "Diplomado Certificación de Instructores Internos" para formarlos, el cual tiene por objetivos:
 - Desarrollar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para generar, implementar e impartir cursos de capacitación.
 - Elaborar Manuales de Instrucción para el participante y el instructor.
 - Evaluación y seguimiento de las actividades de capacitación.
3. Identificar las responsabilidades y compromisos de los instructores internos certificados.

4.2. Perfil del Instructor Interno.

La Gerencia de Capacitación y Desarrollo emitió una convocatoria dirigida a Directores, Gerentes, Líderes de Proceso y Jefes de Departamento, solicitando su apoyo para que propusieran candidatos, de su departamento, área o proceso operativo, donde consideraran a los colaboradores que de alguna manera hayan impartido cursos de capacitación dentro de su proceso de trabajo y que les atrajera la actividad docente, contemplando el Perfil del Instructor Interno.

Dicho perfil se diseñó para identificar el propósito para impartir eventos de capacitación, las funciones principales que realizarán, así como los requisitos que se solicitaron, de acuerdo a las características y la cultura del Laboratorio Médico del Chopo, como se describe a continuación.

Perfil del Instructor Interno

PROCESO SOLICITANTES: Factor Humano

Instructor Interno: Laboratorio Médico del Chopo

PERFIL DEL CANDIDATO

PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL INSTRUCTOR INTERNO

Trasladar experiencia y conocimiento en eventos de capacitación así como, manuales de Instrucción, basado en fundamentos didácticos y pedagógicos a través del proceso enseñanza – aprendizaje y con ello lograr un equipo certificado de Instructores.

FUNCIONES PRINCIPALES DEL INSTRUCTOR INTERNO

1. Diagnosticar el entrenamiento a través de la D.N.C.
2. Trasladar la D.N.C. en manuales de entrenamiento y el desarrollo de eventos de capacitación
3. Evaluar el Proceso Instruccional
4. Dar seguimiento de la Capacitación

CARACTERÍSTICAS RELEVANTES INSTRUCTOR INTERNO

EN CONOCIMIENTOS

Del proceso al que pertenece y del que se pretende impartir entrenamiento

EN HABILIDADES

Deseo de compartir conocimientos, Facilidad de comunicación, Sociabilidad, Transmitir credibilidad y Empatía

EN ACTITUDES

De reconocimiento, Disposición, Comprometido, Interés por el comportamiento humano, Seguridad en sí mismo

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR

FRECUENTEMENTE
 NO FRECUENTE
 NO NECESARIA

EXPERIENCIA EN EL PROCESO

1 A 2 AÑOS
 2 A 5 AÑOS
 5 EN ADELANTE

REQUISITOS ADICIONALES

- o Por lo menos 3 años de experiencia en alguna de las áreas principales de la empresa y/o proceso a que pertenece.
- o Haber impartido cursos de capacitación.
- o Dominar técnicamente el proceso al que corresponde.
- o Contar con información de su proceso para elaborar Manual de Capacitación.

VENTAJAS DEL PROGRAMA DE CERTIFICACION DE INSTRUCTORES INTERNOS

- o Reconocimiento al postulante por su colaboración y desempeño en el proceso al que pertenece.
- o Incentivo economico al impartir cursos que integren el Plan Integral de Capacitación y Desarrollo según resultados.
- o Contar con una plantilla de Instructores Internos Certificados y acreditados como especialistas de diferentes procesos.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

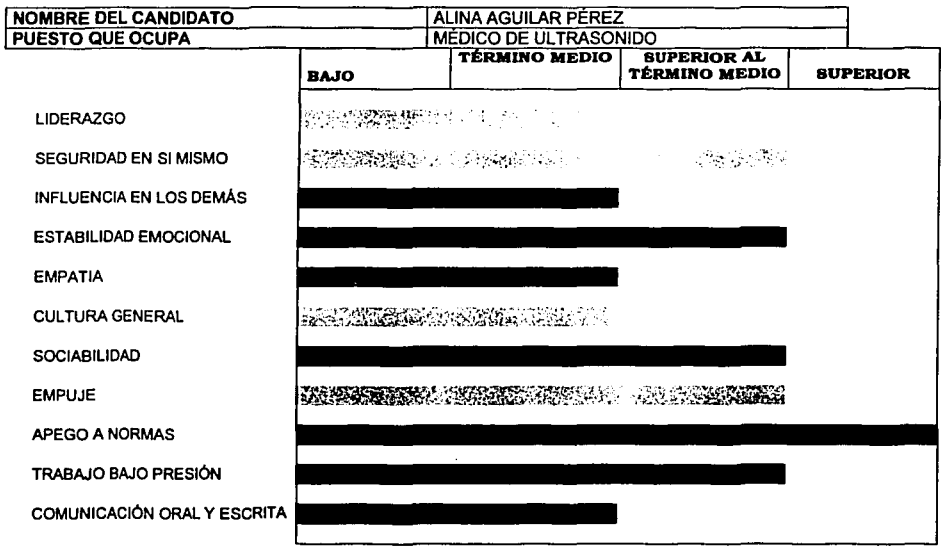
4.3. Proceso de Selección de Candidatos.

La respuesta a la convocatoria resultó un éxito, ya que todos los procesos propusieron candidatos, contando con un total de 57 colaboradores para la etapa de selección a candidatos a Instructores Internos.

En esta etapa se evaluó a los 57 colaboradores propuestos por sus jefes inmediatos considerando 3 momentos de esta selección.

1. Se aplicó pruebas psicométricas para identificar las habilidades y actitudes que se indican en el perfil del instructor interno. Se generó un repote gráfico por cada candidato, conforme a ciertos indicadores que deben contemplarse para quien se desempeñe en esta función como se presenta en el siguiente ejemplo:

REPORTE GRÁFICO



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2. La entrevista para validar los conocimientos de su proceso de operación, a través de la experiencia y la actitud de compromiso para las funciones que desarrollará como instructor interno certificado.
3. Se realizó una reunión especial donde se les solicitó la exposición de un tema libre, durante un espacio de no más de 30 minutos y determinar con ello si reúne los requisitos mínimos indispensables para desarrollarse como instructor.

Como resultados de esta etapa se tuvo que elegir solamente a 30 seleccionados de los 57 candidatos, por el cupo del Diplomado en Certificación de Instructores Internos, de los cuales, se cuenta con representantes de todos los procesos de la empresa, así como de las áreas y departamentos con mayor impacto en la operación.

4.4. Estructura del Contenido del Diplomado.

Al considerar como una de sus actividades profesionales del pedagogo, el elaborar planes y programas de estudio, fue interesante diseñar la estructura del Diplomado para Instructores Internos del Laboratorio Médico del Chopo, contemplando básicamente en el contenido: los elementos didácticos como, planear cursos de capacitación, definir objetivos, aplicar técnicas didácticas así como elaborar instrumentos de evaluación, diseño de material didáctico y concebir el aprendizaje en adultos utilizando programación neurolingüística. En esta concepción integral del contenido lo conforman 7 módulos, los cuales se impartió, en dos días por mes con una duración de 16 hrs. cada módulo y la duración total del Diplomado será de 112 hrs., de instrucción.

Objetivo General:

Al término del Diplomado los aspirantes a Instructores Internos contarán con los conocimientos y las habilidades necesarias, para desarrollar eventos de capacitación bajo la metodología didáctica propuesta para la organización, así como compartir su experiencia, cubriendo las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal del Laboratorio Médico del Chopo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONTENIDO DEL DIPLOMADO

MÓDULOS	TEMARIO
I TEORÍA DEL APRENDIZAJE EN ADULTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría del Aprendizaje. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Principios del Aprendizaje. 1.2. Factores del Aprendizaje. 1.3. Aprendizaje en Adultos. 1.4. Áreas del aprendizaje. 2. La Motivación en el Aprendizaje. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Factores que influyen en la conducta del individuo. 2.2. Motivos e Incentivos. 2.3. La Motivación en el Aprendizaje. 3. La Comunicación en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Elementos de la Comunicación. 3.2. Los deformadores o barreras de la Comunicación. 3.3. Principios de la Escucha Activa. 3.4. Factores que caracterizan al Instructor como fuente de la Comunicación.
II PLANEACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología de la Planeación. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Importancia de los Elementos Lógicos. 1.2. Proceso o Procedimiento. 2. Redacción de Objetivos. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Clasificación. 2.2. Áreas del Aprendizaje. 2.3. Taxonomía del Aprendizaje. 2.4. Redacción de Objetivos. 3. Contenido Temático. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Temario. 3.2. El Contenido Temático y los Criterios de Selección. 3.3. Análisis Estructural. 4. Tiempo Didáctico. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Definición. 4.2. Factores que lo determinan.
III TÉCNICAS INSTRUCCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de Instrucción <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Técnica de Encuadre. 1.2. Técnicas de Aprendizaje Dirigido. 1.3. Técnicas de Aprendizaje Delegado 1.4. Método de los Cuatro Pasos. 1.5. Técnicas de Rompimiento de Tensión.
IV DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y MATERIAL DIDÁCTICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos de Capacitación. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. <i>D. N. C.</i> <ol style="list-style-type: none"> 1.1.1. Conceptualización de la D. N. C. 1.1.2. D. N. C. Puesto -Persona. 1.1.3. Formatos. 1.2. <i>Guía de Instrucción.</i> <ol style="list-style-type: none"> 1.2.1. Integración de la Guía de Instrucción. 1.2.2. Lista de Verificación. 1.2.3. Instructivo para el llenado del Formato.

	<p>1.3. <i>Plan de Sesión.</i> 1.3.1. Desarrollo de Planes de Sesión. 1.3.2. Lista de Verificación.</p> <p>1.4. <i>Evaluaciones.</i> 1.4.1. Características de la Evaluación. 1.4.2. Clasificación de la Evaluación. 1.4.3. Instrumentos de la Evaluación.</p> <p>2. Equipos y Material Didáctico 2.1. Clasificación del Material. 2.2. Criterios de Selección. 2.3. Reglas Generales de Elaboración. 2.4. Equipos para el uso de Material.</p>
<p>V</p> <p>ELABORACIÓN E INTEGRACIÓN DE MANUALES DE INSTRUCCIÓN</p>	<p>1. Contenido de l Manual del Instructor. 1.1. Desarrollo e Integración del contenido. 2. Contenido del Manual para el Participante. 2.1. Desarrollo e Integración de l Contenido. 3. Estructura de una Presentación. 4. Como conducir una Presentación Exitosa</p>
<p>VI</p> <p>PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA</p>	<p>1. El Aprendizaje y su relación con el Proceso Mental. 1.1. El consciente y el inconsciente. 1.2. La influencia de las carencias en el Proceso Enseñanza Aprendizaje. 2. Habilidades de Comunicación con PNL en la Instrucción. 2.1. El facilitador y el participante en las modalidades: visual, auditiva, kinestésica. 2.2. Raport, espejo o sintonía. 2.3. Las tres posiciones perceptuales: mi punto de vista, su punto de vista y el punto de vista que abarca las dos. 3. Estilos de Aprendizaje. 3.1. Los Metaprogramas. 3.2. Aprendizaje por Concepto. 3.3. Los participantes que prefiere aprender por estructura. 3.4. Aprender por utilidad. 4. Accesos o recursos potenciales para el Facilitador. 5. Los mapas mentales enfocados a Enseñanza. 5.1. El mapa mental como expresión del pensamiento irradiante.</p>
<p>VII</p> <p>EL INSTRUCTOR INTERNO EN LABORATORIO MÉDICO DEL CHOPO</p>	<p>1. El Instructor, 1.1. Función y Actividades. 1.2. Perfil del Instructor. 1.3. Principios éticos. 1.4. Comportamientos que debe evitar y comportamientos que debe desarrollar. 2. Conducción de Grupos. 2.1. Tipos de Grupos. 2.2. Tipología de los Participantes. 2.3. ¿Qué hacer en situaciones difíciles? 3. Prácticas. "Presentación de un temas". 3.1. Estructura de una Presentación. 3.2. ¿Cómo conducir una Presentación Exitosa?</p>

Al terminar el Diplomado, para acreditarlo deberán cumplir con los siguientes trabajos, conforme al curso de capacitación que desarrollarán del proceso al que pertenecen:

1. Entrega de los manuales de instrucción del participante y el instructor.
2. Preparar presentación de uno de los temas del curso que desarrollen, en una hora para recibir retroalimentación del grupo.
3. Entregar un instrumento de seguimiento de la capacitación para ser validado, por la gerencia o dirección del proceso al que pertenece.

4.5. Responsabilidades y Compromisos de los Instructores Internos Certificados.

Todas aquellas personas que van a formar parte del grupo de Instructores Internos del Laboratorio Médico del Chopo, que asiste al Diplomado, estarán sujetos a las siguientes normas y prerrogativas, para poder certificarse:

1. Asistir puntualmente y de manera completa a los 7 módulos que integran el Programa de Certificación.
2. Participar activamente durante el desarrollo de los 7 módulos, compartiendo sus experiencias y aportando sus conocimientos.
3. Participar en el diseño y elaboración de los materiales didácticos, apoyos audiovisuales y guías de instrucción que se le soliciten, en función de su proceso ó área de especialización.
4. Participar como Instructores de los cursos de su especialización.
5. Aportar ideas y experiencias para optimizar los métodos y materiales utilizados para la instrucción de personal.
6. Como Instructores Internos Certificados, tendrán preferencias para la actualización y formación profesional en su área de especialización.
7. Su buen rendimiento como instructor y espíritu de colaboración para con sus compañeros, será estimulado con un incentivo económico de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa para ese fin.

8. Los instructores estarán sujetos a un constante proceso de análisis y evaluación, con el fin de detectar sus principales áreas de oportunidad y brindarle la posibilidad de eliminarlas, mediante programas individuales de desarrollo.
9. Ser Instructor Interno Certificado significa una distinción, de tal manera que quien lo sea, deberá observar una conducta ética, honesta y profesional, acorde a su imagen y a la alta responsabilidad humana que representa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.

En todo el proceso de capacitación, desde un enfoque administrativo, la evaluación en sus diferentes tipos, es la etapa que menos se ha desarrollado y por lo mismo, a la que fue necesario ponerle mayor atención para aplicar métodos novedosos y creativos y medir no sólo el nivel de aprendizaje de los participantes durante el curso, sino que lo más importante, es la cantidad de aplicación de estos conocimientos a la práctica, por lo que la Gerencia de Capacitación y Desarrollo tuvo que considerar estos elementos para dar sustento a la evaluación y seguimiento de la capacitación de los diferentes cursos, talleres o actualizaciones de los Programas de Capacitación que integran el Plan Integral de Capacitación y Desarrollo.

Una de las metas del Sistema de Capacitación y Desarrollo "SICADE" es coadyudar a la solución de los problemas de la organización y a incrementar la productividad individual y grupal. Este fue el punto de referencia para la evaluación, que sirvió a la Gerencia de Capacitación y Desarrollo a identificar las acciones necesarias de las diferentes etapas que se consideran en la evaluación y que se presentan en este capítulo.

5.1. Etapas de la Evaluación.

Se establecieron varios tipos de evaluación, considerándose en diferentes momentos del proceso de capacitación:

1. El primer tipo de evaluación se le conoce como **evaluación de aprendizaje**, se aplica al concluir un evento de capacitación para detectar el grado en que los participantes captaron el contenido del curso de capacitación, relacionado con los objetivos instruccionales, ésta se aplica básicamente en cursos técnicos, administrativos, operativos y de actualización médica, nunca en temas humanísticos o de comportamiento organizacional.
2. El segundo tipo de evaluación se le denomina **evaluación de reacción**, esta nos sirve para identificar el impacto de los cursos y la aceptación considerando el logro de los objetivos generales de los programas de capacitación.

3. La parte final y más elaborada de la evaluación de capacitación, fue el **seguimiento de la capacitación**, la cual se realiza directamente en Unidades Chopo, con el objetivo de evaluar la aplicación de los conocimientos y habilidades en la operación.

Es importante señalar, que la evaluación y el seguimiento tuvieron mayores posibilidades de éxito y fueron más objetivos; entre más logremos involucrar y comprometer a los participantes, a los jefes de ellos, instructores y pacientes para responsabilizarlos de proporcionar información y de participar activamente en las diferentes tareas que esta actividad demande.

Un punto fundamental es que el OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN ES EL DESARROLLO, es decir no evaluamos para ver a quien castigamos o a quien premiamos, sino más bien para detectar áreas de oportunidad y poner en práctica las soluciones más adecuadas.

5.1.1. Evaluación de Aprendizaje.

Definimos el aprendizaje en base al conductismo como un cambio relativamente permanente de la conducta que se logra mediante la práctica y en una interacción recíproca entre los individuos y su ambiente. De una manera muy sencilla, Skinner explica el aprendizaje en función de tres elementos: la existencia de un estímulo, la emisión de una respuesta en forma de conducta operante y una contingencia de refuerzo⁶. Por lo anterior, sugiero que en la capacitación se debe ofrecer los estímulos convenientes en el momento preciso, logrando de este modo, comportamientos modificados de los participantes en la dirección planeada. Es una manera de ver lo rescatable del conductismo.

La evaluación de aprendizaje, considera que el proceso de enseñanza aprendizaje, requiere de situaciones organizadas que faciliten el cambio de conducta en los participantes; este cambio se verifica, evaluando los logros totales o parciales respecto a los objetivos del curso. La función general de esta evaluación es conocer en forma cuantitativa los cambios de conducta que hayan producido en los participantes al finalizar un evento de capacitación y adiestramiento; dicho en otras palabras: Consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes ante un proceso de enseñanza-aprendizaje.

⁶ Swenson, L. *Teorías del Aprendizaje*. Buenos Aires, Edit. Paidós, 1984, pág. 113.

En Laboratorio Médico del Chopo los procesos que le dieron mayor importancia a esta evaluación fueron los de Atención al Público, Comercialización y Dirección Médica, en sus diferentes especialidades; estas evaluaciones se aplicaron con el fin de que el instructor identifique si puede avanzar al siguiente tema o curso de capacitación y esto a su vez nos permitió hacer algunos ajustes o reforzar ciertos puntos para garantizar un mayor aprendizaje en los participantes, fue responsabilidad del instructor de cada proceso diseñarla y aplicarla al finalizar un evento de capacitación.

No todos los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, pueden evaluarse a través de pruebas objetivas. De acuerdo con la naturaleza de los objetivos de instrucción han de seleccionarse los recursos de evaluación. En muchas ocasiones hemos de valernos de nuestro criterio, experiencia y objetividad personal para evaluar a través de la observación de la actuación y participación del capacitando a lo largo del curso, así como del manejo de la encuesta o método de la pregunta.

5.1.2. Evaluación de Reacción.

La evaluación de reacción, nos permitió conocer a través de datos numéricos la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes a los eventos de capacitación, en tanto que proporciona datos cuantitativos. Este tipo de evaluación responde a las preguntas, ¿Cuánto gustó el evento a los participantes?, ¿Qué cosas del evento no lograron satisfacción a los participantes?, etc. Para realizar este tipo de evaluación, se diseñó y utilizó un formato que se entrega a los participantes para que contesten al finalizar el curso. Este formato se describe en el siguiente tema de evaluación del proceso instruccional.

Los aspectos que se consideraron para elaborar este instrumento, son los siguientes:

- ✓ Contenido del curso: Temas, utilidad, secuencia y aplicabilidad.
- ✓ Instructor: Conocimiento, comportamiento, forma de expresión, ejemplificación, ritmo de trabajo, etc.
- ✓ Materiales didácticos: Claridad, material escrito, técnicas didácticas, películas, etc.
- ✓ Instalaciones y servicios: Coordinación previa, servicios, refrigerios, comidas, atención, ambiente físico, etc.
- ✓ Algunos aspectos cualitativos a través de preguntas abiertas acerca de temas que le interesen al capacitador y la apreciación del evento.

Por tanto, este tipo de evaluación mide las reacciones de los sujetos inmediatamente después de terminado un evento. Sin embargo, cabe señalar el hecho de que aunque los participantes se sientan satisfechos de un curso, no significa que hayan aprendido. Por esto, en la evaluación de reacción también se contempla el otro aspecto de la evaluación de aprendizaje para asegurar los cambios de conducta y dar cumplimiento a los objetivos terminales de un curso de capacitación.

5.1.3. Evaluación de Aplicación.

La evaluación durante un curso es importante, porque nos informa acerca del nivel de alcance de los objetivos, pero desde luego, no es el objetivo final. Lo que queríamos era ayudar a resolver problemas en la práctica o a hacer más eficientes a los colaboradores del Laboratorio Médico del Chopo en el desempeño de sus funciones. Así es que la evaluación de la aplicación, es lo que verdaderamente nos habla de la efectividad de la capacitación. Este tipo de evaluación se determinó, como el seguimiento de la capacitación que nos proporcionó información cuantitativa y cualitativa de la aplicación del aprendizaje en la operación de las unidades Chopo, lo cual se describe en el tema 5.3 en el seguimiento a los cursos de capacitación.

5.2. Evaluación del Proceso Instruccional.

Se implementó esta evaluación al finalizar cualquier evento de capacitación, donde se desarrolló un instrumento, básicamente enfocado a la evaluación de reacción para recibir retroalimentación de los participantes en los factores didácticos que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los principales aspectos a considerar fueron los siguientes:

5.2.1. La Instrucción y de los Objetivos.

Un aspecto muy importante en contemplar era evaluar el trabajo del instructor, pero no desde el punto de vista de la satisfacción de los participantes, sino bajo un criterio mucho más técnico y didáctico, en este apartado se diseñaron reactivos que nos pudieran retroalimentar respecto a la congruencia entre los objetivos, las técnicas y la metodología de trabajo a seguir. Significa conocer, si el instructor utiliza las técnicas de enseñanza aprendizaje más adecuadas, si emplea las técnicas y

ejercicios, acorde a los objetivos y habilidades que pretende resaltar, y si logra llevar al grupo a la reflexión y análisis de problemas particulares.

Cabe señalar que muchos de los problemas a la hora de tratar de evaluar los conocimientos adquiridos y el aprendizaje en los alumnos, tiene su origen en la falta de objetivos claros durante el diseño de los cursos. Este es entonces, uno de los puntos en los cuales pusimos mayor cuidado. Los objetivos deben tener los elementos que especifican el nivel taxonómico en base a la taxonomía de Bloom, que se describe en el capítulo 2.2.2 de la profundidad del aprendizaje. A sí debe procurarse que los participantes estén enterados de lo que se pretende alcanzar, para que pongan su mejor esfuerzo en lograrlo. Otro aspecto a evaluar, fue la congruencia entre los objetivos de los temas y el objetivo del curso. Se debe determinar que entre ellos debe haber una secuencia para que el grupo en su conjunto se acerque al objetivo final. Los niveles taxonómicos deben ir de lo más simple a lo más complejo y el objetivo del último tema, debe acercarse al objetivo final del evento de capacitación.

Por lo que los reactivos que se diseñaron para evaluar este primer bloque son:

1. Identifico al inicio las expectativas del grupo
2. Establecí claramente los objetivos del curso
3. Manejo el curso de acuerdo al nivel del grupo
4. ¿Cómo fue el instructor al explicar?
5. Conocimiento, dominio y experiencia del tema
6. Repaso y énfasis los puntos clave
7. Utilizo ejemplos con relación al trabajo que desempeña
8. El uso y manejo de los apoyos didácticos fue
9. Las preguntas o dudas fueron resueltas de forma apropiada
10. Se ajustó a los tiempos asignados
11. Logro la atención y el interés del grupo
12. Promoví la participación e integración del grupo
13. Su actitud fue positiva y de respeto
14. Asistió a las sesiones puntualmente
15. Nivel de satisfacción de la instrucción

INSTRUCTOR Y OBJETIVOS

CLARAMENTE	NO LO HIZO	LOS MENCIONO	SI LO HIZO	SIN EXPLICACION
MAL		REGULAR		ADECUADO
CONFUSO		CLARO Y ESPECIFICO		POCO CLARO (EN OCASIONES)
EXCELENTE	BUENA	DEFICIENTE	REGULAR	MALA
NUNCA		ALGUNAS VECES		SIEMPRE
NUNCA		ALGUNAS VECES		SIEMPRE
EXCELENTE	BIEN		REGULAR	MAL
EXCELENTE	BIEN	SATISFACTORIA	REGULAR	MEDIOCRE
NO LO HIZO				SI LO HIZO
MUCHO	SUFICIENTE	REGULAR	POCA	NADA
NUNCA		ALGUNAS VECES		SIEMPRE
NUNCA		ALGUNAS VECES		SIEMPRE
NUNCA		ALGUNAS VECES		SIEMPRE
0%	75%	100%	50%	25%

5.2.2. De los Contenidos y la Metodología.

Otro aspecto a evaluar, es la relación directa que debe haber entre los objetivos y el contenido del curso. Podemos mencionar dos criterios que se consideraron esenciales para estructurar el contenido de un curso:

- ✓ Por la complejidad de los conceptos.
- ✓ Por la secuencia de la tarea.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Estos dos conceptos no son excluyentes, y debe haber un equilibrio entre ambos. La idea es que los temas del curso, propicien la práctica de los conceptos y hagan reflexionar a los participantes acerca de la importancia de prepararse más. La cuestión central radica en evaluar el contenido, los temas y subtemas, la secuencia entre ellos, su profundidad y enfoque, y si ayudan a alcanzar los objetivos de aprendizaje o bien, si no tienen ninguna relación con ellos o en el peor de los casos, los obstaculizan. Lo más importante en este apartado de la evaluación de reacción, es responder a la interrogante de si la metodología de trabajo propicia la aplicación de los conocimientos a la práctica, esto es, si se le da un enfoque de problemas reales y se plantea a un nivel en el cual los participantes encuentran un sentido lógico y real al contenido del evento. Los reactivos que se diseñaron en este bloque son:

1. El contenido del curso es a mi trabajo
2. Se realizaron prácticas y ejercicios suficientes
3. Las actividades realizadas permitieron el aprendizaje
4. El tiempo dedicado a cada tema fue
5. Se cubrió el temario en su totalidad
6. Se cumplió con el objetivo general del curso
7. La duración del curso te pareció
8. Cumplió con tus expectativas al

CONTENIDO Y METODOLOGÍA

MUY APLICABLE	-----	APLICABLE	-----	NADA APLICABLE
NUNCA	-----	ALGUNAS VECES	-----	SIEMPRE
NUNCA	-----	ALGUNAS VECES	-----	SIEMPRE
MUCHO	SUFICIENTE	-----	REGULAR	POCO
NO SE HIZO	-----	-----	-----	SI SE HIZO
EXCELENTE	BIEN	REGULAR	POCO	NADA
EXCELENTE	-----	SUFICIENTE	-----	INSUFICIENTE
0%	75%	100%	50%	25%

5.2.3. Material Didáctico y Apoyos Instruccionales.

También este es un aspecto importante que consideramos para evaluar. Los materiales didácticos, tanto los que utiliza el instructor como los que se le proporcionan al participante, deben ser un apoyo y no un obstáculo para el aprendizaje. Son dos los factores centrales que se consideraron: La forma o presentación y el contenido o fondo. El mensaje es tan importante, como la manera de expresarlo.

Respecto al material escrito para los participantes, en el Diplomado de Certificación de Instructores se les instruye para que al elaborarlo tenga la función básica de apoyar el aprendizaje, siendo claro, conciso y resaltando los puntos centrales, de tal manera que el capacitando pueda hacer una consulta rápida de los principales conceptos cuando lo juzgue necesario. No debe ser demasiado extenso, aunque tampoco es muy profesional no entregar material escrito o entregar algunas hojas sin estructura ni relación con el evento que se imparte. Así como los materiales audiovisuales del instructor, deben ser claros y esquemáticos para reforzar los conceptos transmitidos. Si se utilizan películas, éstas deben ser más o menos actualizadas y relacionadas con el tema en cuestión. Los acetatos o ejercicios deben ser legibles y no contener demasiada información.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El punto central a evaluar en este aspecto, es si los materiales tanto del instructor como de los participantes, tienen una relación directa con el aprendizaje y ayudan a promoverlo y acelerarlo. Si en la retroalimentación la opinión de los participantes, no es favorable, entonces se tendrán que revisar y procurar subsanar estas deficiencias.

MATERIALES Y APOYOS DIDÁCTICOS

1. La cantidad de los materiales
2. La información de los manuales es clara y completa
3. El material para prácticas es suficiente y adecuado
4. Fueron adecuados los apoyos didácticos
Películas, acetatos, rotafolios, etc

EXCELENTE	BIEN	DEFICIENTE	REGULAR	MALA
0%	75%	100%	50%	25%
NUNCA	-----	ALGUNAS VECES	-----	SIEMPRE
NUNCA	-----	ALGUNAS VECES	-----	SIEMPRE

5.2.4. Contexto Ambiental.

El último aspecto en este sentido, fue considerar evaluar el ambiente de trabajo y algunos aspectos materiales que influyen en el correcto desempeño de un curso. La finalidad fue eliminar todos los posibles obstáculos, sobre todo cuando esto es factible y no nos representara ningún gasto fuerte o inversión de las instalaciones y el servicio de capacitación.

En el aspecto material nos referimos a ruidos que distraen a los participantes, excesivo calor o frío, sillas demasiado incómodas, el aula con demasiados distractores, un aula pequeña, o muchos otros factores que con frecuencia se descuidan.

En otro contexto, hay que vigilar el ambiente de trabajo, la cordialidad entre el grupo y con el instructor, la ausencia de críticas negativas o enfrentamientos estériles, la disposición para el aprendizaje y que el grupo acepte las discrepancias de opiniones como algo natural entre las personas. El contexto ambiental es tan importante como cualquier otro aspecto, y por su influencia positiva o negativa en el aprendizaje, debe ser evaluado y considerado en todas sus facetas durante el proceso de enseñanza – aprendizaje. Los reactivos que se diseñaron para este fin fueron:

CONTEXTO AMBIENTAL

1. La iluminación te pareció
2. El ruido fue
3. La ventilación es
4. Las instalaciones se encontraban limpias y en buenas condiciones
5. El servicio sanitario estuvo
6. la coordinación previa y durante el evento
7. Servicio de café
8. Servicio de comida
9. El clima y la comunicación en el grupo te pareció.
8. La participación del grupo fue:

EXCELENTE	BIEN	DEFICIENTE	REGULAR	MALA
EXCESIVO	-----	NORMAL	-----	APACIBLE
REGULAR	MALA	EXCELENTE	BIEN	DEFICIENTE
NUNCA	-----	ALGUNAS VECES	-----	SIEMPRE
REGULAR	-----	LIMPIO	-----	SUCIO
EXCELENTE	BUENA	DEFICIENTE	REGULAR	MALA
MALO	-----	EXCELENTE	-----	BIEN
REGULAR	-----	MALO	-----	ADECUADO
EXCELENTE	BIEN	DEFICIENTE	REGULAR	MALA
APÁTICA	-----	MODERADA	-----	DINÁMICA

Si bien, analizando este instrumento de evaluación de reacción, varios reactivos que se diseñaron para éste, se encuentran en los diferentes bloques ya que se entrelazan durante el proceso de instrucción, para darles un porcentaje y ponderación a las respuestas que dieron los participantes, con el objetivo fundamental de dar un reporte, con los resultados que se entrega al finalizar un evento de capacitación y poder recibir la retroalimentación de los participantes para detectar las áreas de oportunidad en los aspectos de capacitación y realizar las mejoras correspondientes; un ejemplo del reporte de la evaluación de reacción, se encuentra en el anexo 6, en el cual se puede visualizar, los resultados de los reactivos que se indican en porcentajes, primero por cada reactivo de acuerdo al total de participantes que asistieron al curso y después un porcentaje final, que se define por el total de todos reactivos conforme a los bloques que se determinaron y que se describen en este tema. La finalidad de esta etapa dentro del Sistema de Capacitación y Desarrollo Personal "SICADE", fue contar con un instrumento de evaluación que nos determinará la reacción de los participantes en la satisfacción del evento de capacitación al finalizarlo.

5.3. Seguimiento a los Cursos de Capacitación.

En el contexto de la evaluación, el seguimiento de la capacitación y la aplicación de los conocimientos, tiene un papel esencial. Promover la imagen de las actividades de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo, nos interesa no solamente que se impartan los cursos y la gente asista, sino la preocupación real y sincera por saber como impacta en la operación del Laboratorio Médico del Chopo, la actividad de capacitar al personal.

Es necesario sin embargo, hacer una aclaración importante. El seguimiento no pudiera ser efectivo, si no hubiéramos logrado convencer a los líderes de proceso, jefes de las áreas o de departamento o gerentes respectivos, de que es una responsabilidad compartida y que deben participar. No hubiéramos podido hacerlo solos, por el simple hecho de que no es un especialista ni conoce a fondo las funciones y los problemas de los procesos. Considerando esto y tratar de involucrar a los niveles de decisión en esta actividad. Por esto en este tema se describe los pasos que se realizaron, para implementar la etapa de seguimiento de la capacitación dentro del Sistema de Capacitación y Desarrollo. En este tema se describirán las actividades que se tuvo que realizar para implementar la etapa del Seguimiento basada en el Curso de Tomas de Muestras Biológicas, ya que el impacto en este curso, es básicamente sobre las diferentes técnicas que deben realizar los flebotomistas para tomar los estudios a los pacientes en Laboratorio Médico del Chopo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3.1. *Involucrar a los Líderes de Proceso.*

En el párrafo anterior se mencionó la importancia de lograr que se realizará el seguimiento de los cursos de capacitación como una primera etapa, fue muy recomendable, que el jefe inmediato de los participantes, estuviera al tanto de los contenidos de los cursos, por lo que se les enviaban el formato CAP-DNC-003 "Cédula de Evento de Capacitación", para que identificaran la forma de impartirlos, los objetivos y si es posible, y en su caso que sostenga una plática con el instructor interno o externo para transmitirle sus expectativas de lo que espera del curso. Enfocando este punto de tal manera, que no parezca trabajo adicional para esa persona. Facilitando su trabajo, de tal manera que no le pidieramos ningún esfuerzo que le dé un pretexto para negarse a hacerlo. Simplemente exponiendo las cosas, como una colaboración mutua, de donde ambos saliéramos beneficiados. La mayoría de los líderes de procesos y gerentes están conformes con la manera en que se hace. Así que demostrábamos con hechos que está interesado en darle seguimiento a la capacitación, pero que requiere la colaboración e involucrar a los jefes de los capacitandos.

El seguimiento, sobre todo en las primeras etapas, no lo pudimos hacer a todos los eventos de capacitación ni a todas las personas; por lo que escogimos el curso de "Tomas de Muestras Biológicas" que por su importancia, por las características del tema y por el tipo de participantes que asisten, se prestaron para este informe y entonces tratamos de concertar un acuerdo para ver si los participantes aplican sus conocimientos y habilidades a la solución de problemas concretos en su trabajo y la importancia en la operación dentro de las Unidades Chopo.

5.3.2. *Fijación de Estándares Antes y Después del Curso.*

En esta segunda etapa, una de las mejores metodologías para dar seguimiento a los cursos, es determinar las principales responsabilidades del puesto de flebotomista, la cual se realizó en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Puestos Clave y la forma de medir su cumplimiento, identificando los estándares de desempeño en las Tomas de Muestras Biológicas, tanto antes como después del curso, para establecer los valores e identificar la diferencia en el desempeño.

La forma como se realizó esta etapa, fue basándonos en el contenido del curso de "Tomas de Muestras Biológicas", en la cual se contemplaron las responsabilidades del flebotomista y enfocamos las actividades en las diferentes técnicas para realizar las Tomas de Muestras Biológicas. Esta información la debe conocer el instructor y apegarse a ellas. El seguimiento por tanto, se facilita y se hizo más real y los participantes encontraron que los cursos tienen una relación directa con sus funciones y actividades de trabajo. En lo que básicamente se llamó el plan de entrenamiento y adiestramiento para el flebotomista, y un aspecto central fue la elaboración del instrumento para dar seguimiento a este curso de capacitación para la cuantificación de responsabilidades a través de la Lista de Verificación de la Toma de Muestras Biológicas. Bajo estas condiciones, el capacitador encontró las condiciones apropiadas para realizar un buen seguimiento de la capacitación después de impartirse el curso, considerando las prácticas necesarias en las tomas y después de 3 meses se identificaba a los capacitandos conforme a la Unidad Chopo en que se encontrará para poder realizar el seguimiento.

5.3.3. Reporte de los Resultados del Seguimiento.

Después de que se estandarizó la información sobre las técnicas de las Tomas de Muestras Biológicas y se contaba con el instrumento del seguimiento, el siguiente paso fue aplicarlo a todas las Unidades Chopo, para realizar el seguimiento de capacitación.

El Jefe de Capacitación fue el responsable de realizarlo, observando los estándares y los valores que se indican para cada estudio en técnicas de las Tomas de Muestras Biológicas que se realizan a pacientes.

Existen dos tipos de reportes que se realizan en esta etapa de seguimiento:

1. El primero es el instrumento que se aplica para el seguimiento de la capacitación, que corresponde a la Lista de Verificación para la aplicación de las técnicas de Tomas de Muestras Biológicas y que se utiliza en la observación por cada una de las personas que desempeñan el puesto de flebotomista, este instrumento para el Seguimiento en las unidades Chopo se entrega copia y se le da retroalimentación a la líder de unidad responsable en ese momento, el ejemplo del formato de esta Lista de Verificación para el Seguimiento aparece en el anexo 7.

2. El segundo informe es el que se entrega a-la Dirección del Proceso de Atención al Público, donde aparecen las unidades que por mes se realiza el seguimiento, donde se describe el porcentaje que se obtiene por colaborador al observar su desempeño en las técnicas que realizó y se maneja un porcentaje global por unidad de efectividad en las técnicas de Tomas de Muestras Biológicas, el cual aparece un ejemplo en el anexo 8.

Sin embargo, puedo afirmar que en cuestión de seguimiento de la capacitación, es mucho lo que falta por hacer y las técnicas apropiadas para cada proceso deben ser desarrolladas, pero como primer intento en esta etapa, logramos tener el impacto de que la capacitación no solamente es coordinar o dar cursos.

6. VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

6.1. Panorama Anterior de la Capacitación en Laboratorio Médico del Chopo.

Laboratorio Médico del Chopo, por ser una empresa en esencia familiar, hay un compromiso positivo por los colaboradores con la Familia Pérez, que da como resultado en gran medida el éxito de la empresa por la cultura de servicio en la atención al público y la sensibilidad en el mercado de salud, en realizar los estudios de Laboratorio y Gabinete al paciente en el apoyo al diagnóstico y poder ayudar a los doctores sobre el diagnóstico médico.

Por lo que en sus inicios no existía una estructura sólida del departamento de Recursos Humanos, necesidad que se plantea hace un año para enfrentar el proyecto de expansión de tener presencia en las 20 ciudades más importantes de la República Mexicana.

La mayor ventaja del Laboratorio Médico del Chopo es ser líder en el ramo de servicios de apoyo al diagnóstico clínico en la zona metropolitana, actualmente cuenta con 65 unidades y el primero en atacar el mercado del interior de la República teniendo la Visión 2014 del proyecto de expansión, situación por la cual existe un especial apoyo a la capacitación para asegurar la transmisión del modelo del servicio Chopo a través de generar los programas de capacitación y adiestramiento.

Al integrarme a la empresa no existía la Dirección de Factor Humano, lo que había era una Gerencia de Personal que administraba las actividades de recursos humanos, sobre toda la nómina del personal, cuidar que se pagaran los impuestos y en capacitación existía una coordinadora que se encargaba solamente de impartir el curso de inducción. No se contaba con un departamento y estructura de capacitación a nivel Gerencia dentro de Factor Humano, el nivel que tenía era de coordinación de capacitación por lo que sus alcances no le permitía planear y apoyar a los objetivos estratégicos de la empresa, solamente apoyaba en la operación y logística de los eventos de capacitación.

6.1.1. Situación Anterior de las Actividades de Capacitación.

Se contaba solamente con un curso de inducción, que no tenía ninguna estructura conforme al contenido temático y no se actualizó desde los inicios de los 90's, la coordinación de la capacitación se encargaba de la logística del curso de inducción.

No se contaba con Programas de Capacitación, resultado de D.N.C., antes cada proceso determinaba los cursos de capacitación sobre los problemas en la operación y no se visualizaba de forma integral un Plan Integral de Capacitación y Desarrollo.

Existían cursos de capacitación solamente para procesos operativos como el de Tomas de Muestras, Rayos X, etc., que se les daba al personal de nuevo ingreso y era responsabilidad de la Líder de Unidad donde se les asignara impartírselo, lo veían como un trabajo adicional contar con personal que se estuviera capacitando dentro de alguna unidad y se elegía a las unidades con más carga de trabajo pensando que iban a aprender más rápido sobre la operación y esto imposibilitaba que se le dedicara el tiempo adecuado para ser capacitado el personal de nuevo ingreso, por que más bien tenían que apoyar en la atención de los pacientes, e ir aprendiendo sobre la operación y las intensas cargas de trabajo.

Otra de las actividades que se realizaban, era determinar necesidades de capacitación no existía metodología, la forma como lo realizaban era a través de los problemas a los que se enfrentaban por falta de capacitación, para impartirle los cursos, se buscaba al colaborador de mayor experiencia en el puesto para ser el instructor por lo que identifiqué que la mayor parte de las necesidades de capacitación eran correctivas y esto no permitía darle un enfoque formal a los cursos de capacitación ya que no se contaban con objetivos terminales bien definidos de dichos eventos de capacitación. No identificaban esta etapa como de planeación de la capacitación, para que se contaran con programas de capacitación bien establecidos para el inicio de un año.

Los colaboradores que participaban como instructores en los cursos de capacitación que se identifican como acciones correctivas de capacitación, era el personal que contaba con la voluntad para compartir sus conocimientos pero no habían recibido entrenamiento en habilidades didácticas para impartir y diseñar eventos de capacitación, por lo que al

presentarse el Programa de Certificación de Instructores Internos en Laboratorio Médico del Chopo representó una gran oportunidad para prepararse sobre formación de instructores.

La evaluación era otra de las actividades que no se consideraba dentro de la capacitación; se conformaban con el nivel intuitivo, basándose en observar el nivel de satisfacción que pudiera lograr el instructor al finalizar el evento de capacitación, mucho menos se identificaban las etapas en que pudiera aplicarse los diferentes tipos de evaluación para ver el avance de los conocimientos adquiridos al finalizar el evento de capacitación y sobre todo la etapa del seguimiento para identificar la aplicación en su lugar de trabajo. No se contaba con instrumentos bien validados para contar con resultados cuantitativos de la evaluación de reacción, al finalizar un evento de capacitación y poder determinar el impacto que tuvo con los participantes considerando los aspectos didácticos más sobresalientes.

6.2. Situación Actual de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo.

La estructura de la Gerencia que propuse a mi ingreso, nos ayudó a tener una mejor respuesta a las necesidades de capacitación de los procesos de operación; el puesto del *Jefe de Capacitación Chopo*, se promovió a un Supervisor de Tomas el cual cuenta con 20 años de experiencia en la empresa, esto ayudó a identificar y comprender los diferentes procesos del Laboratorio Médico del Chopo y con el apoyo del puesto de *Coordinador de Capacitación y Desarrollo* que básicamente cuenta con formación pedagógica, y especializado en capacitación, pudo darle la orientación necesaria al funcionamiento y la respuesta a las actividades del sistema de capacitación que se venían implementando y en el caso del puesto de *Asistente* apoyo básicamente en la captura de manuales, formatos del sistema así como la logística a los eventos de capacitación y el puesto que desempeño como *Gerente de Capacitación y Desarrollo*, fundamentalmente para generar e implementar el Sistema de Capacitación y Desarrollo en Laboratorio Médico del Chopo alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.

6.2.1. Avances del Sistema de Capacitación y Desarrollo.

Existen varias ventajas que pude implementar del Sistema de Capacitación y Desarrollo "SICADE", durante este primer año de labores, las cuales mencionaré conforme al proceso administrativo de la capacitación identificando: la DNC, los programas y el plan de capacitación así como el Programa de Certificación de Instructores Internos y la evaluación.

Una de las ventajas más importantes fue contar con la metodología D.N.C. que se desarrolló para que el personal de Laboratorio Médico del Chopo identificará este primer paso que debe realizarse dentro del Proceso Administrativo de Capacitación, que de como resultado cada año generarse el Programa de Capacitación Funcional, como se estableció con los líderes de proceso al determinar las necesidades más importantes y urgentes de capacitación, y que les apoye en el buen funcionamiento de la operación en cada uno de los procesos de la empresa, considerando las 2 metodologías que se aplicaron:

1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Puestos Claves, la ventaja fue contar con los Programas de Capacitación bien estructurados y con objetivos claros, para lo que sería la etapa más importante de la credibilidad en el apoyo a la capacitación al determinar los requerimientos de ésta para estos puestos claves, así como los eventos de capacitación considerando el tiempo que se requiere, esto fue validado por la Dirección General y la Dirección de Atención al Público.
2. Detección de Necesidades de Capacitación por Proceso, este método fue el más recomendable utilizarlo en los diferentes procesos del Laboratorio Médico del Chopo y poder determinar las necesidades del Programa Funcional del 2002, para llegar a ser una capacitación preventiva más que correctiva y esto nos dio como resultado 102 eventos de capacitación para los 6 procesos que integran Laboratorio Médico del Chopo.

Actualmente se cuenta con un Plan Integral de Capacitación y Desarrollo en el 2002, que lo integran 5 programas los cuales buscan dar orientación e impacto al SICADE.

- El Programa de Capacitación Institucional sirvió para desarrollar en los colaboradores, el sentido de pertenencia al Laboratorio Médico del Chopo, a través de la cultura de servicio en la atención al público y los valores fundamentales que son: ambición de logro, liderazgo, responsabilidad, perseverancia y trabajo en equipo. A través de los cursos y talleres que se mencionan en el capítulo 3.

Otro de los avances dentro de este programa fue el curso de inducción que se integró en dos etapas la 1ª. Tiene el objetivo que el personal de nuevo ingreso conozca la historia, los valores de Laboratorio Médico del Chopo, así como identifiquen el reglamento interior de trabajo y las compensaciones a las que son acreedores por colaborar en esta empresa. 2ª. Etapa es una sesión para que la gente que hayan cumplido los 3 meses dentro de la empresa se les de seguimiento, sobre su integración y adiestramiento que han recibido.

- El Programa de Capacitación Estratégico se implemento para contar con eventos de capacitación que apoyen a la estrategia y alcanzar los objetivos estratégicos de la visión 2014, a través de alinear la metodología Franklin Covey empresa externa de capacitación que se compro el modelo para la Administración del Tiempo y desarrollo de Metas y Proyectos e implementarse en las prácticas administrativas y estratégicas del Laboratorio Médico del Chopo, también se integran talleres de ventas para darles la fuerza en las habilidades necesarias a la fuerza de ventas contemplándose darles seguimiento a los 6 meses para ver resultados en el incremento en las ventas de estudios a clientes terceros sobre todo en empresas e industrias, también en este programa se consideran cursos de telemarketing para el personal del Centro de Información a Clientes el CIC, para proporcionarles las herramientas, para ventas por teléfono y brindar una mejor respuesta a nuestros oacientes, cuando hablan para recibir información sobre las condiciones que jeben presentarse para realizar los estudios en el laboratorio y otro de los cursos es el de Administración de las Relaciones Laborales, con el objeto de prevenir

conflictos laborales y dar a conocer los alcances del reglamento interior de trabajo, dirigido a todo líder que cuente con personal a su cargo.

- El Programa de Capacitación de Desarrollo de Ejecutivos es básicamente para darle seguimiento al Assesment Center, que se realizó a los ejecutivos de la empresa en el modelo de competencias para determinar los cursos de capacitación sobre las áreas de oportunidad y poderles proporcionar la capacitación en habilidades, en liderazgo sobre los aspectos más prioritarios.
- Dentro del Programa de Capacitación Funcional, se cuenta con los cursos de capacitación, que contempla al personal de nuevo ingreso y la planeación de todos los procesos al determinar sus necesidades de capacitación preventivas y con los instructores especialistas en cada proceso para impartirla, se dedica tiempo a dar esta capacitación y adiestramiento de forma periódica cada mes para que se impartan estos eventos de capacitación, este programa garantiza la funcionalidad en la operación considerando los 7 procesos en que se estructura Laboratorio Médico del Chopo.

El Programa de Certificación de Instructores Internos fue la parte medular del Plan Integral de Capacitación y Desarrollo por todo el proceso que se realizó para captar al mejor personal para seleccionarlo y esto representó un reconocimiento a todos los colaboradores que fueron propuestos por sus líderes para poder integrarse a este programa y asistir al Diplomado de Formación de Instructores, considerándose dos avances fundamentales de este programa:

- El grupo actual se integra de 30 colaboradores, los cuales en el proceso de selección demostraron mayor interés por pertenecer a la primera generación que se formarán en los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ser habilitados como Instructores Internos en Laboratorio Médico del Chopo.
- La estructura del Diplomado por módulo cada mes permite ver avances sobre la elaboración de manuales de instrucción, el diseño de los eventos de capacitación y las habilidades para su impartición, la respuesta de los participantes ha sido muy favorable, ver su compromiso y los resultados que están logrando, al revisar los

resultados por módulo y cómo lo van implementando de inmediato a sus actividades de capacitación que realizan en sus proceso de operación.

En la etapa de evaluación el mayor avance es contar con instrumentos desarrollados para medir la reacción de los participantes al terminar un evento de capacitación, considerándose el desempeño del instructor, la metodología el contenido los materiales utilizados como se explica en el capítulo 5 y con respecto al seguimiento de la capacitación este primer intento, fue contar con un documento validado por la Dirección de Atención al Público para aplicarlo en las Unidades Chopo y verificar cómo se realizan las técnicas en las tomas de muestras biológicas ya que estos procesos representan un 65% de los estudios de Laboratorio que más se realizan en la empresa para identificar la efectividad de la aplicación en las tomas más importantes y verificando las técnicas como las aplican; esto representó un impacto positivo para los directores, al encontrar la relación de los beneficios en invertir en capacitación y contar con el personal altamente calificado para desarrollar su trabajo.

6.2.2. Obstáculos para la Capacitación.

Mencionaré algunos obstáculos a los cuales me enfrenté al inicio de las actividades de capacitación, sobre todo al implementar las primeras estrategias del Sistema de Capacitación y Desarrollo y poder ganar credibilidad, el impacto fue positivo que a los seis meses ya se veían resultados en el SICADE y esto me facilitó mucho el poder desarrollar y continuar con la actividades de capacitación, porque ya existía credibilidad a la Gerencia de Capacitación y Desarrollo.

Al implementar la metodología para D.N.C. por puesto, existió incertidumbre de los procesos, al ver si se concluía con el trabajo y generar los programas para los Puestos Claves, por lo que comentaban que la manera de capacitar a la gente de nuevo ingreso era mejor como se hacia antes asignándolos alguna unidad Chopo, casi siempre coincidía en donde había más pacientes para que aprendieran sobre la marcha y la carga de trabajo, lo cual no permitía que el personal de nuevo ingreso captara toda la información y no había quien se hiciera responsable sobre estos colaboradores y no se veían avances en la capacitación y adiestramiento. Por lo cual fue importante considerar en los grupos

de trabajo, para realizar las D.N.C. de los Puestos Claves a las personas más reconocidas y con mayor experiencia en estos puestos para ganar credibilidad.

En octubre del 2001, cuando se planteó la necesidad de contar con un Plan Integral de Capacitación con diferentes programas existió una incertidumbre sobre poderlo alcanzar y sobre todo si iban a cubrir las necesidades de capacitación más significativas de los procesos de operación, por lo que el tiempo que se invirtió en convencer a los líderes de proceso fue mayor en venderles la idea de las ventajas de contar con un Plan Integral de Capacitación estructurado en diferentes programas para identificar sus alcances y ser parte medular del Sistema de Capacitación y Desarrollo "SICADE" para el 2002, por lo que fue más fácil identificar sus necesidades de capacitación por proceso y contar con eventos de capacitación con mayor estructura y con objetivos mejor establecidos.

Otro de los obstáculos que representó las primeras actividades de capacitación, fue el Programa de Certificación de Instructores Internos la crítica de algunos de los ejecutivos de la empresa por la cantidad de tiempo que representaba la duración total del Diplomado en sacar dos días al mes de la operación al personal mas experimentado durante 7 meses, sobre todo el caso de Pachuca y Toluca, esta resistencia se logró vencer al involucrar a todos los líderes de proceso en las ventajas que este programa iba a repercutir en sus procesos de operación y otra fue el identificar el compromiso del grupo de instructores y la convicción al cumplir con los requisitos de avances en las tareas asignadas en el Diplomado, ya después se convencieron sus jefes y decidieron apoyarlos para cumplir con la asistencia.

En la etapa de evaluación y seguimiento realmente no existieron grandes obstáculos, al querer implementar estos instrumentos, porque de alguna manera ya se veían resultados en el Sistema de Capacitación y Desarrollo, por los avances en las otras facetas como la de D.N.C., el Plan y Programas de Capacitación y Desarrollo, así como el Programa de Certificación de Instructores Internos, realmente esta etapa de evaluación de la capacitación fue más fácil implementar sobre todo el seguimiento, al presentar el instrumento de Lista de Verificación de las Tomas de Muestras para las unidades fue muy bien aceptado.

El mayor obstáculo, lo tuve de la Dirección de Factor Humano, considero que la desventaja fue que se contratara a la responsable de este proceso 4 meses después de mi contratación y que se le permitió integrar a su personal de la empresa donde venía, por lo que destituyó al 80% de los colaboradores que integraba el departamento, para poder insertar a su gente en posiciones importantes, esto creó estructuras de poder y de individualismo, fui la única Gerencia que permaneció, pero desconocían las estrategias de capacitación que venía implementando y realmente le restaban importancia a esta actividad.

6.2.3. Sugerencias Pedagógicas.

Se debe continuar un segundo año de trabajo para consolidar al Sistema de Capacitación y Desarrollo, pudiendo identificar los resultados y las actividades de capacitación que impacten en la operación, donde los directores y gerentes se vean involucrados sobre los resultados que se alcanzan, y así presentar el informe mensual en un Comité de Capacitación dirigido a los directores de los procesos más representativos de operación y poder difundir los indicadores y avances de la capacitación.

Se ha planteado la necesidad de que se realicen prácticas en alguna unidad de Chopo, para darle seguimiento al personal de nuevo ingreso, por lo que propongo contar con la Unidad Modelo de Capacitación para llevar a cabo el adiestramiento para los Puestos Clave, tipo simulador y planteándose los siguientes objetivos:

- ▶ Mejorar el Proceso de Capacitación ó de Adiestramiento, en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los Puestos Claves de la operación.
- ▶ Eliminar las quejas de los clientes por tiempos prolongados de espera, causado por el personal que está en capacitación.
- ▶ Incrementar el control sobre el personal en adiestramiento al ubicarlo en un solo lugar.
- ▶ Disminuir las nuevas tomas en un 20 %.
- ▶ Disminuir las mermas de material.

- ▶ Asegurar la permanencia del personal de nuevo ingreso, hoy de cada 10 personas solo 5 no continúan, esperamos brindar capacitación en el servicio a pacientes, mañana para lograr mayor permanencia en la empresa.
- ▶ Potenciar la capacidad didáctica de los cursos, al poder dar atención personalizada, reduciendo el tiempo de capacitación de 3 a 1 mes.
- ▶ Hacer labor social, atribuido a 20 pacientes diarios de la Fundación Pasteur y dispensarios Médicos cercanos.

También es importante sugerir que el grupo de instructores que asisten al Diplomado en Certificación de Instructores Internos después de concluirlo, darles seguimiento en la impartición y elaboración de nuevos cursos de capacitación ya que por su experiencia en los procesos de operación se pueden rescatar y crear otros eventos de capacitación que apoyen en transferir sus conocimientos en manuales de instrucción.

CONCLUSIÓN

La conclusión final de este trabajo radica en que la función del pedagogo en el ámbito empresarial no está excluida, ya que siendo conductor de los procesos de enseñanza-aprendizaje abarca un campo laboral muy amplio. En el caso de la capacitación, el quehacer del pedagogo es interdisciplinario y multidisciplinario, ya que, se puede lograr, con mejores resultados, un verdadero cambio en la conducta, nuevos conocimientos y habilidades de los individuos, al igual, que en las actitudes que se ven reflejadas en el desempeño del puesto de trabajo y en las tareas de los mismos.

La importancia de vender la idea en las empresas y organizaciones de invertir en capacitación para el desarrollo del personal, lo pude ver materializado en la implementación del Sistema de Capacitación y Desarrollo "SICADE", en este primer año de labores de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo en esta primera etapa represento un reto al poder desarrollar el proceso administrativo de la capacitación, sustentar las bases que dieron inicio al SICADE a través del D.N.C. con sus dos métodos que dieron como resultado el primer Plan Integral de Capacitación y Desarrollo con los 5 Programas que operan para el 2002, el integrar a los instructores con mayor experiencia en los procesos de operación para formarse en el Diplomado de Certificación de Instructores y poder rescatar la etapa de evaluación de los eventos de capacitación, a través de un instrumento de evaluación de reacción y dejar como antecedente el seguimiento de la capacitación para identificar que los esfuerzos que se realizan en el proceso de enseñanza – aprendizaje se deben ver reflejados en la aplicación en sus actividades de trabajo en la operación. Esto me deja una gran satisfacción el saber transmitir la importancia del trabajo profesional de la capacitación y visualizarla como una inversión, para generar el valor agregado al negocio y de contar con personal competente y preparado para enfrentar los objetivos estratégicos de cualquier organización.

Otra de las reflexiones que concluyo fue el recibir más apoyo en los proyectos de capacitación y desarrollo por la Dirección General y en especial por los dueños la familia Pérez a' ver los resultados de la implementación del Sistema de Capacitación y Desarrollo (SICADE), que de la Dirección de Factor Humano considero que esto se debió que amenazaba su posición, por que a través de mi experiencia en el área de capacitación he podido percibir que no le parece al líder de Recursos Humanos, que el responsable de

capacitación se involucre con los procesos de operación ya que ilógicamente desconocen que para realmente cubrir las necesidades de capacitación e implementar acciones de mejora y poder generar los planes y programas de capacitación debemos de involucrarnos.

El trabajo que se realiza queda como antecedente y con impacto positivo de que todos los colaboradores en Laboratorio Médico del Chopo, por lo menos una vez en el año 2002 tendrá que asistir a un evento de capacitación.

El párrafo con el que quisiera finalizar este informe académico de actividad profesional, es poder transmitir la vocación que debemos sentir los pedagogos como profesionales en capacitación, por la responsabilidad social que representa y que pude identificar en la formación pedagógica que recibí en la Universidad Nacional Autónoma de México, por lo que comparto este mensaje que alguna vez reflexionando con el Lic. Roberto Pinto concluimos que:

“Así como el maestro es a la sociedad, el de capacitación es a la empresa”.

ANEXO

1

CÉDULA DE REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE Formato CAP-DNC-101

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO:

PUESTO:	FECHA:
PROCESO:	HOJA: DE:

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	RAZONES QUE JUSTIFICAN CADA APRENDIZAJE

ELABORÓ: _____

REVISÓ: _____

FECHA: _____

**TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO

2

CÉDULA DE DNC PUESTO-PERSONA
Formato CAP-DNC-102

CÉDULA DE DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PUESTO-PERSONA

PUESTO:	FECHA:
PROCESO:	HOJA: DE:

REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	PROFUNDIDAD TAXONÓMICA	CANDIDATOS				

ELABORÓ: _____

REVISÓ: _____

AUTORIZÓ: _____

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

8

ANEXO
3
CÉDULA DEL CURSO
Formato CAP-DNC-103



CÉDULA DE CURSO DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA:
CURSO:
DIRIGIDO A LOS PUESTOS:
DURACIÓN ESTIMADA:

OBJETIVO ESPECÍFICO

Nivel Tax.:

CONTENIDO TEMÁTICO		DURACIÓN (HRS)

INSTRUCTOR PROPUESTO		
▼	▼	▼
▼	▼	▼
▼	▼	▼

FF:IS CN
FALLA DE ORIGEN

ANEXO

4

CÉDULA DNC POR PROCESO **Formato CAP-DNC-201**

**DNC POR PROCESO
 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
 SICADE 2002**

PROCESO: _____ RESPONSABLE: _____ HOJA DE _____

CATÁLOGO DE CURSOS

TITULO DEL CURSO	PROGRAMA	DIRIGIDO A	INSTRUCTOR	HRS	PROBABLE FECHA

OBSERVACIONES: _____

FALLA EN EL ORIGEN
 S.C.N

ANEXO

5

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN FUNCIONAL 2002

Tabla de Asesoramiento												
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN												
Activación de Nuevos Productos												
1	1.2.1	1.2.2	1.2.3	1.2.4	1.2.5	1.2.6	1.2.7	1.2.8	1.2.9	1.2.10	1.2.11	1.2.12
PROCESO SISTEMA DE CALIDAD												
Sistema de Calidad												
1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
PROCESO DE INFORMÁTICA												
Módulo de Inform. en General												
1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
PROCESO DE SERVICIOS												
Servicios Básicos Grupos 1												
1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
INSTITUCIONAL, FINANCIERA												
Instituciones y Grupos Fin. (Ej. Ejec.)												
1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Tabla de Equipamiento y Grupos Fin. (Ej. Ejec.)												
1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12

Para informes y aclaraciones nos ponemos a sus órdenes:
 Factor Humano Tel: **57 05 25 25**

**GERENCIA CORPORATIVA DE CAPACITACIÓN
 Y DESARROLLO DE PERSONAL**

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

ANEXO
6
REPORTE DE LA EVALUACIÓN
DE REACCIÓN

EVALUACIÓN DEL TALLER DE CRECIMIENTO

INSTRUCTOR: CD. Lourdes Tercero M. FECHA: 17 de Marzo del 2002.	96.91
--	--------------

RETROALIMENTACIÓN A INSTRUCTORES

	96.91
1. Identificó al inicio las expectativas del grupo.	100
2. Estableció claramente los objetivos del curso.	97
3. Manejo del curso de acuerdo al nivel del grupo.	100
4. ¿Cómo fue el instructor al explicar?	100
5. Conocimiento, dominio y experiencia del tema.	80
6. Repasó y enfatizó los puntos clave.	100
7. Utilizó ejemplos con relación al trabajo que desempeña.	100
8. El uso y manejo de los apoyos didácticos fue:	88
9. Las preguntas o dudas fueron resueltas de forma apropiada.	90
10. Se ajustó a los tiempos asignados.	100
11. Logró la atención y el interés del grupo.	90
12. Promovió la participación e integración del grupo.	100
13. Su actitud fue positiva y de respeto.	100
14. Asistió a las sesiones puntualmente.	100
15. Nivel de satisfacción de la Instrucción.	100

CONTENIDO Y METODOLOGÍA

	87.6
1. El contenido del curso es a mi trabajo. . .	90
2. Se realizaron prácticas y ejercicios suficientes.	86
3. Las actividades realizadas permitieron el aprendizaje de los temas.	90
4. El tiempo dedicado a cada tema fue:	85
5. Se cubrió el temario en su totalidad.	100
6. Se logró el objetivo general.	92

TEJES CON
 FALLA DE ORIGEN

7. El clima y la comunicación en el grupo te pareció.	90
8. La participación fue intensa y exhausta.	88
9. La duración del curso te pareció:	90
10. Cumplió con tus expectativas al:	85

MATERIALES		98
1. La calidad de los materiales es:		90
2. La información de los manuales es clara y completa.		100
3. El material para las prácticas es suficiente y adecuado.		100
4. Fueron adecuados los apoyos didácticos: Películas, acetatos, rotafolios, etc.		90

INSTALACIONES Y SERVICIO		87.04
1. La iluminación te pareció:		92
2. El ruido fue:		92.70
3. La ventilación es:		70
4. Las instalaciones se encontraban limpias y en buenas condiciones.		100
5. El servicio sanitario estuvo:		97
6. La coordinación previa y durante el evento.		92
7. Servicio de café.		93
8. Servicio de comida.		100
		92.42

- LA COORDINACIÓN Y APERTURA DE LAS INSTRUCTORAS.
 - ENCONTRAR COMPAÑEROS DEL PRIMER CURSO DE INDUCCIÓN.
 - DOMINIO DE LOS TEMAS.
 - BUENO, SIEMPRE ES BUENO TOMAR ESTE CURSO YA QUE TE EMPAPAS DE NUEVAS COSAS Y ADEMÁS CONOCES NUEVA GENTE. FELICIDADES, ¡TODO PERFECTO!
 - LA INTEGRACIÓN ENTRE TODOS LOS INTEGRANTES DEL GRUPO, AUNQUE SON DIFERENTES PROCESOS.
 - LA TEMÁTICA DE LOS CURSOS.

- HACER UN SEGUIMIENTO DE CADA CURSO Y NO REVOLVERLOS MUCHO.
 - QUE SE LLEVEN A CABO, NO SOLAMENTE DE NUEVO INGRESO, SINO A TODOS.
 - ORDEN DE LA SALA.
 - DINAMICAS DIFERENTES.

**¡¡¡ CON
 FALLA DE ORIGEN**

ANEXO

7

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO EN UNIDADES CHOPO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO
DE LA TOMA DE MUESTRAS BIOLÓGICAS
EN UNIDADES CHOPO**

TÉCNICAS PARA LA TOMA DE MUESTRAS BIOLÓGICAS.

NOMBRE: _____ FECHA: _____ JEFE DIRECTO: _____
UNIDAD: _____

VERIFICACIÓN DE LA TÉCNICA DE PUNCIÓN VENOSA		
	VALOR	PORCENTAJE
INFORMO QUE LA AGUJA ERA ESTÉRIL	4	100%
REALIZO LA BÚSQUEDA DE LA VENA ADECUADAMENTE	3	75%
PUNCIÓN EFICIENTEMENTE AL PACIENTE (SOLO UNA VEZ)	5	100%
ETIQUETO TODAS LAS MUESTRAS Y MOSTRO AL PACIENTE QUE CORRESPONDIAN A SU NOMBRE	5	100%
TOTAL	19	100%

VERIFICACIÓN DE LA TÉCNICA DE TOMA DE MATERIA FECAL			OBSERVACIONES
	VALOR	PORCENTAJE	
VERIFICO QUE LA MUESTRA CUMPLIA CON LOS REQUERIMIENTOS	2	100%	
EVITAR QUE LAS NECES SE MEZCLEN CON LA ORINA	2	100%	
MANTENER LAS MUESTRAS EN REFRIGERACIÓN O EN LUGAR FRESCO Y BIEN CERRADA	5	100%	
VERIFICO QUE EL RECIPIENTE ESTUVERA BIEN CERRADO	3	100%	
MOSTRO AL PACIENTE QUE LAS ETIQUETAS CON SUS DATOS CORRESPONDIERAN A SU MUESTRA	5	100%	
INTRODUJO LA MUESTRA EN LA BOLSA DE PLASTICO	3	100%	
TOTAL	18	100%	

VERIFICACIÓN DE LA TÉCNICA DE TOMA DE MUESTRAS DE ORINA			OBSERVACIONES
	VALOR	PORCENTAJE	
VERIFICO QUE LA MUESTRA CUMPLIA CON LOS REQUERIMIENTOS	3	100%	
NO OBTENER LA MUESTRA DURANTE LA MENSTRUACIÓN	3	100%	
COLECTAR LA PRIMERA ORINA DEL DIA	2	100%	
VERIFICO QUE EL RECIPIENTE ESTUVERA BIEN CERRADO	5	100%	
MOSTRO AL PACIENTE QUE LAS ETIQUETAS CON SUS DATOS CORRESPONDIERAN A SU MUESTRA	5	100%	
TOTAL	15	100%	

TÉCNICAS PARA LA TOMA DE MUESTRAS MICROBIOLÓGICAS.

VERIFICACIÓN DE LA TÉCNICA DE CULTIVO DE RESULTADO PARINTEO			OBSERVACIONES
	VALOR	PORCENTAJE	
EXPLICÓ CLARAMENTE LOS REQUERIMIENTOS PARA SUS ESTUDIOS	3	100%	
AVISO SIN HACER GARGARISMOS	5	100%	
LE EXPLICÓ AL PACIENTE EN QUE CONSISTIA LA PRUEBA	3	100%	
LE MOSTRO AL PACIENTE EL MATERIAL A UTILIZAR QUE ES NUEVO	5	100%	
CLAMANDO CON LAMPARA LA OXOFARINGE PARA UNA MEJOR OBSERVACIÓN	2	100%	
UTILIZO EL ABATE ENGLAND	2	100%	
REALIZO LA TOMA RAPIDO CON ENERGIA Y ROTANDO EL HISOPO	5	100%	
MOSTRO AL PACIENTE QUE LAS ETIQUETAS CON SUS DATOS CORRESPONDIERAN A SU MUESTRA	5	100%	
ANOTO EN LA TARJETA DE MICROBIOLOGIA LAS OBSERVACIONES DE LA TOMA	5	100%	
INTRODUJO EN UNA BOLSA TRANSPARENTE EL MEDIO CULTURETTE Y TARJETA DE MICROBIOLOGIA	2	100%	
TOTAL	38	100%	

VERIFICACIÓN DE LA TÉCNICA DE CULTIVO DE RESULTADO NASAL			OBSERVACIONES
	VALOR	PORCENTAJE	
EXPLICÓ CLARAMENTE LOS REQUERIMIENTOS PARA SUS ESTUDIOS	3	100%	
SIN APLICARSE MEDICAMENTOS LOCALES CON ASEDO NASAL	1	100%	
LE MOSTRO AL PACIENTE EL MATERIAL A UTILIZAR QUE ES NUEVO	5	100%	
INTRODUJO EL HISOPO ROTANDO SUAVEMENTE SIGUIENDO EL TRAYECTO DEL CONDUCTO MEDIO HACIA ARRIBA	5	100%	
MOSTRO AL PACIENTE QUE LAS ETIQUETAS CON SUS DATOS CORRESPONDIERAN A SU MUESTRA	5	100%	
ANOTO EN LA TARJETA DE MICROBIOLOGIA LAS OBSERVACIONES DE LA TOMA	5	100%	
INTRODUJO EN UNA BOLSA TRANSPARENTE EL MEDIO CULTURETTE Y LA TARJETA DE MICROBIOLOGIA	2	100%	
TOTAL	26	100%	

**ANÁLISIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO
DE LA TOMA DE MUESTRAS BIOLÓGICAS
EN UNIDADES CHOPO**

VERIFICACIÓN DE LA TÉCNICA DE CULTIVO DE EXUDADO CERVICO VAGINAL			OBSERVACIONES
	VALOR	PORCENTAJE	
EXPLICÓ CLARAMENTE LOS REQUERIMIENTOS PARA SUS ESTUDIOS	5	100%	
SIN RELACIONES SEXUALES 3 DÍAS ANTES DEL ESTUDIO	5	100%	
SIN ESTAR MENSTRUANDO	5	100%	
SIN APLICACIÓN DE OVULOS O POMADAS	5	100%	
REALIZÓ EL INTERROGATORIO SOBRE ANTECEDENTES DEL PADECIMIENTO	5	100%	
LE MOSTRÓ AL PACIENTE EL MATERIAL A UTILIZAR QUE ES NUEVO	5	100%	
OFRECIÓ SU AYUDA PARA RECONOCERSE	4	100%	
MOSTRÓ AL PACIENTE QUE LAS ETIQUETAS CON SUS DATOS CORRESPONDERAN A SUS MUESTRAS	5	100%	
ANOTO EN LA TARJETA DE MICROBIOLOGIA OBSERVACIONES DE LA TOMA	5	100%	
INTRODUJO EN UNA BOLSA TRANSPARENTE LOS MEDIOS DE CULTIVO Y LA TARJETA DE MICROBIOLOGIA	2	5%	
TOTAL	41	100%	

VERIFICACIÓN DE LA TÉCNICA DE CULTIVO DE EXUDADO URETRAL			OBSERVACIONES
	VALOR	PORCENTAJE	
EXPLICÓ CLARAMENTE LOS REQUERIMIENTOS PARA SUS ESTUDIOS	5	100%	
SIN HABER ORINADO	5	100%	
REALIZÓ EL INTERROGATORIO SOBRE ANTECEDENTES DEL PADECIMIENTO	5	100%	
LE MOSTRÓ AL PACIENTE EL MATERIAL A UTILIZAR QUE ES NUEVO	5	100%	
CON LA TA TOMA INICIÓ EL MEDIO DE TALLER MARTIN HACIENDO ESTRIA EN FORMA DE Z	5	100%	
EN LA 1ª TOMA REALIZÓ UN FROTIS	5	100%	
CON LA PRIMERA TOMA ENVIO EL HISOPO EN EL CULTIVO RE	5	100%	
MOSTRÓ AL PACIENTE QUE LAS ETIQUETAS CON SUS DATOS CORRESPONDERAN A SUS MUESTRAS	5	100%	
ANOTO EN LA TARJETA DE MICROBIOLOGIA LAS OBSERVACIONES DE LA TOMA	3	100%	
INTRODUJO EN UNA BOLSA TRANSPARENTE LOS MEDIOS DE CULTIVO Y LA TARJETA DE MICROBIOLOGIA	2	4%	
TOTAL	47	100%	

VERIFICACIÓN DE LA TÉCNICA DE TOMA DE TENSION ARTERIAL			OBSERVACIONES
	VALOR	PORCENTAJE	
LE EXPLICÓ AL PACIENTE EN QUE CONSISTIA LA PRUEBA	2	18%	
LOCALIZÓ EL PUNTO ADECUADAMENTE	2	18%	
COLOCÓ EL BRASILETE EN FORMA CORRECTA	5	29%	
TOMO LA PRESION ARTERIAL ADECUADAMENTE	5	29%	
INFORMÓ VERBALMENTE EL RESULTADO AL PACIENTE	1	8%	
TOTAL	17	100%	

ACTITUD PERSONAL			OBSERVACIONES
	VALOR	PORCENTAJE	
RESPONSABILIDAD	10	100%	
DISPONIBILIDAD	10	100%	
PUNTUALIDAD	10	100%	
ASISTENCIA	10	100%	
BAJEN PERSONAL	10	100%	
ACTITUD DE SERVICIO	10	100%	
COMPROMISO CON LA EMPRESA	10	100%	
EMPIRIA	10	100%	
INICIATIVA	10	100%	
TRABAJO EN EQUIPO	10	100%	
TOTAL	100	100%	

ANEXO

8

INFORME MENSUAL DEL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN A UNIDADES CHOPO

11.15 CON
FALLA DE ORIGEN

INFORME MENSUAL DEL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN A UNIDADES CHOPO ABRIL

UNIDAD VILLA	NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA				
VERIFICACIÓN DE:	NORMA RODRIGUEZ	CATALINA INFANTE	MARICELA ALVAREZ	GABRIEL BANDA	MARCO ANTONIO LOPEZ
SERVICIO	92	89	100	100	92
PUNCIÓN VENOSA	100	100	92	100	100
MATERIA FECAL	81	88	88		88
MUESTRAS DE ORINA	78	78	100		78
CULTIVO FARINGEO	84				
TENSIÓN ARTERIAL	76	76	88		
TOTAL PERSONA, EN EL PRIVADO DE TRABAJO	85	86	94	100	90

TOTAL DE EFECTIVIDAD EN UNIDAD VILLA 91%

UNIDAD TLALPAN	NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA				
VERIFICACIÓN DE:	CARLOS ALBERTO	CADELARIA MORALES	MARTHA CALZADA	MA DE LOS ANGELES GARCIA	VICTOR PERALTA
SERVICIO	86	92	92	97	97
PUNCIÓN VENOSA	81	92	100	97	100
MATERIA FECAL					
MUESTRAS DE ORINA	100		78	78	78
CULTIVO FARINGEO					
TENSIÓN ARTERIAL					
TOTAL PERSONA, EN EL PRIVADO DE TRABAJO	89	92	90	91	92

TOTAL DE EFECTIVIDAD EN UNIDAD TLALPAN 91%

UNIDAD BALBUENA	NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA			
VERIFICACIÓN DE:	ROMÁN ANGELES	BLANCA CLAUDIA ROMERO	CAROLINA GÓMEZ	ROSALBA ROSA HERNÁNDEZ
SERVICIO	92	89	100	92
PUNCIÓN VENOSA	100	100	100	100
MATERIA FECAL			88	88
MUESTRAS DE ORINA			78	78
CULTIVO FARINGEO				67
TENSIÓN ARTERIAL		100		
TOTAL PERSONA, EN EL PRIVADO DE TRABAJO	96	96	92	85

TOTAL DE EFECTIVIDAD EN UNIDAD BALBUENA 92%

UNIDAD SATELITE	NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA			
VERIFICACIÓN DE:	JORGE CORTES	FRANCIELA IGLESAS	ALEJANDRO ANAYA	CAROLINA CASTILLO
SERVICIO	100	92	92	86
PUNCIÓN VENOSA	100	100	100	
MATERIA FECAL				
MUESTRAS DE ORINA		78	78	
CULTIVO FARINGEO			100	
TENSIÓN ARTERIAL				
TOTAL PERSONA, EN EL PRIVADO DE TRABAJO	100	90	93	86

TOTAL DE EFECTIVIDAD EN UNIDAD SATELITE 92%

TEMAS CON
FALTA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando.
"Capacitación para la Excelencia"
Edit. Aarhus. México 1988
- Benjamín S. Bloom y colaboradores.
"Taxonomía de los Objetivos de la Educación"
Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1973.
- Díaz-Barriga Arceo Frida y Hernández Rojas Gerardo.
"Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo"
Edit. McGraw-Hill, México, 2002.
- Hardinghaw Alison.
"Psicología para Capacitadores".
Edit. Panorama. México, 1998.
- Mendoza Nuñez Alejandro.
"Manual para Determinar Necesidades de Capacitación".
Edit. Trillas. México, 1982.
- Pansza Margarita., Pérez Esther. y Moran, P.
"Fundamentación de la Didáctica ".
Edit. Gernika. México, 1986.
- Pansza Margarita., Pérez Esther. y Moran, P.
"Operatividad de la Didáctica ".
Edit. Gernika. México, 1986.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

- Pinto Villatoro Roberto.
"El Proceso de Capacitación"
Edit. Diana. México, 1990

- Pinto Villatoro Roberto.
"Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial"
Edit. McGraw Hill. México, 2000

- Pinto Villatoro Roberto.
"Manual de Administradores de la Capacitación"
Capinte. México. 1994

- Pinto Villatoro Roberto.
"Manual de Evaluación del Aprendizaje"
Capinte. México. 1997

- Ramírez Causea Cesar.
"Vicios y Virtudes de la Capacitación"
Edit. PAC, S.A. México, 1993.

- Rodríguez Estrada Mauro y Patricia Ramírez Buendía.
"Administración de la Capacitación".
Edit. McGraw-Hill. México, 1993.

- Swenson, L. C.
"Teorías del Aprendizaje"
Edit. Paidós, Barcelona, 1984.