



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ACATLAN"

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL
LABORATORIO DE ODONTOLOGÍA DE LA FES IZTACALA.
ESTUDIO DE CASO EN COM. ORGANIZACIONAL.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

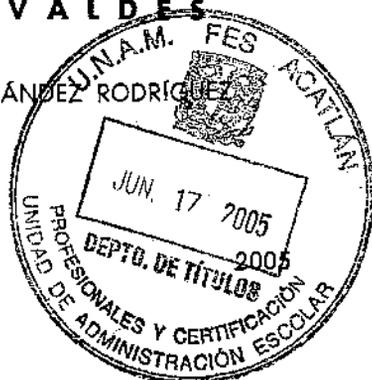
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

P R E S E N T A :

KARLA MEZA VALDÉS

ASESOR: MTRO. RAFAEL DE J. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO



m. 345795



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: MEZA VADES KARLA

FECHA: 23 JUNIO 2005

FIRMA: MEZA VADES K.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Gracias Señor, por la oportunidad que me das de titularme y de alcanzar uno de mis más grandes retos en la vida. Gracias por iluminar mi cabeza de entendimiento y mi cuerpo de fortaleza; pero sobre todo, gracias por guiar cada uno de mis pasos a lo largo de este camino que con todo y sus obstáculos, ambos pudimos llegar a vencer.

¡Muchas Gracias Señor por acordarte de mí hoy y siempre!

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma mater:

Quiero agradecer a la Máxima Casa de Estudios por haberme brindado la oportunidad de pertenecer a ella, primero como estudiante y ahora como profesionista. Ha sido un orgullo para mí haber formado parte de tan honorable Institución, a través de la cual pude recibir una preparación intelectual y personal inigualable a las demás. Sus instalaciones, su gente, y su planta docente hacen de ésta una comunidad universitaria de la que estaré profundamente agradecida. Gracias a todos mis maestros de Comunicación por haberme transmitido sus conocimientos para enfrentar el mundo laboral al que nos dirigimos y consolidar así nuestros deseos de preparación y de superación.

Recordaré con amor y gratitud a la Universidad que me formó primero como persona y después como profesionista.

Gracias UNAM!!

A mis padres:

A mi madre, Amparo Valdés Saldaña y a mi padre, José Meza Ramos. Gracias por el apoyo incondicional que me brindaron durante todo este tiempo de lucha y de trabajo. Gracias por ayudarme a cumplir este reto tan importante para mí y para el ejercicio de mi profesión. Gracias por ofrecerme la oportunidad de prepararme y de dedicarles este trabajo como muestra de mi profundo agradecimiento primero, como los maravillosos padres que han sido para mí y segundo, como mis mejores amigos. Gracias por tenerme paciencia; por motivarme a seguir adelante en los momentos difíciles, pero sobre todo, gracias por ser siempre un ejemplo a seguir de superación, esfuerzo, y de lucha incansable por obtener lo que deseamos en la vida.

Por todo esto y mucho más.. Muchas gracias papás!!!

Los quiero muchísimo!!

A mi hermana Cynthia:

Porque a pesar del arduo trabajo propio de tu profesión, siempre tuviste el tiempo para escucharme, para comprenderme y para alentarme a seguir con mis propósitos y sueños. Gracias por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y convertirte así en un gran apoyo para mí. ¡Qué bendición compartir nuestras vidas desde el vientre de mi madre y ahora tenerte como la hermana que dios eligió para mí y como la amiga incondicional que tú elegiste ser!

Te quiero mucho pupy!!

A mi novio Mauricio:

Muchas gracias por compartir tu vida conmigo y por hacerla valiosa. Gracias por entenderme, por escucharme y por tenerme paciencia en los momentos en que no pude estar contigo. Gracias por apoyarme y por darme las fuerzas que me hacían falta cuando me sentí desmotivada y triste. Eres una gran persona de la cual no dejaré de agradecerle a dios que te haya puesto en mi camino y a mí en el tuyo. Gracias por hacerme parte de tu vida y por hacerte presente en todo momento. Te quiero mucho!!

Gracias a tu familia, a la Sra. Margarita Palacios y al Sr. Ricardo Hernández por escucharme y por darme siempre consejos tan valiosos propios de su experiencia y de su gran corazón.

Muchas gracias por todo su apoyo!! Los quiero mucho.

A mis amigos de la Universidad y de toda la vida:

A mi mejor amiga Rosa Isela Díaz y a mi mejor amigo Alejandro Duque Leyva.

Estoy profundamente agradecida con Dios y con la vida por haberlos puesto en mi vida cuando necesité de un amigo y de un compañero. No saben qué afortunada he sido por haberlos tenido todo este tiempo a mi lado compartiendo momentos inigualables e incomparables. Gracias por hacerme reír; por hacerme llorar; por aguantar los defectos propios de mi persona, pero sobre todo, muchas gracias por darme la oportunidad de descubrir la verdadera amistad con cada uno de ustedes. Los llevo y los llevaré siempre en mi corazón.

Rosita, eres y serás siempre una mujer excepcional en todos los sentidos.
Ale, tu siempre conservarás tu corazón de niño forjado en un hombre de verdad.

A los dos, muchas gracias por todo.
Los quiero muchísimo.

A mi asesor de tesina:

Mtro. Rafael de J. Hernández Rodríguez

Maestro, estoy profundamente agradecida con usted por ayudarme a culminar uno de mis más grandes sueños en la vida como lo es titularme. Muchas gracias por dedicarme parte de su tiempo en asesorarme como investigador y por escucharme como un verdadero amigo. Gracias por levantarme cuando sentí que la investigación ya no avanzaba y que los obstáculos en el camino pesaban más que mis deseos de seguir adelante. Siempre sentí su incondicional apoyo y su ayuda con esa convicción por la enseñanza que usted lleva en el alma y en el corazón. Me siento muy honrada por haberlo conocido y sobre todo, por haber trabajado todo este tiempo con una persona como usted. Créame que me siento muy contenta por el trabajo que ambos logramos construir a base de esfuerzo y dedicación por parte de los dos.

Le agradezco profundamente su valiosa asesoría y respetuosamente le hago saber lo orgullosa que me siento de haber sido orientada por una persona usted.

Muchas Gracias Maestro!!

Gracias a mis sinodales:

Quiero agradecer profundamente a los sinodales asignados por haber dedicado su tiempo en la revisión de mi trabajo y mucho más por hacerme llegar sus valiosas correcciones. Gracias a la Lic. Fabiola Velázquez Ramírez y a la Lic. Rubí Iris Medina Canseco por hacerme llegar su voto aprobatorio tan pronto como les fue posible y contribuir así, al logro de este reto tan importante para mí. Gracias a la Maestra Griselda Aguilar Vieyra por todas sus enseñanzas a lo largo de mi preparación académica y ahora, por hacerme llegar sus conocimientos en aquellas correcciones que mejoraron indiscutiblemente mi trabajo. Es usted una excelente maestra y una gran amiga. Gracias por todo.

Finalmente, quiero agradecer a la Lic. Sylvia Granillo Vázquez por hacerme llegar a su vez sus observaciones con relación al trabajo presentado, mismas que aun cuando no se llevaron a cabo dentro del mismo, las tomaré en cuenta para la realización de una investigación posterior.

A todos ellos Muchas gracias.

INDICE GENERAL

NOTA ACLARATORIA	1
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	
1 Cronología Histórica de la UNAM	11
CAPÍTULO II	
2 Capacitación	19
2.1 Concepto de Capacitación y de Necesidad	26
2.2 Necesidades de Capacitación	33
CAPÍTULO III	
3 Procedimiento para determinar necesidades de capacitación	40
3.1 Detección de Necesidades de Capacitación	52
3.2 Técnicas para determinar Necesidades de Capacitación	56
3.2.1 Técnica de las Tarjetas	60
3.2.2 Encuesta	63
3.2.3 Observación	65
3.3 Elaboración del Informe de Detección de Necesidades de Capacitación	68
1. Detección de Áreas Críticas	68
2. Selección del Puesto	69
3. Obtención de la descripción del puesto	70
4. Selección de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos	71
5. Acopio de la información	72
6. Elaboración del informe	73
7. Técnicas empleadas	74
8. Actitud de trabajadores y supervisores	75
9. Análisis de la información recabada	75
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
4 Resultados de la Observación, Encuesta y Técnica de las Tarjetas	82
4.1 Resultados Generales	94

CAPÍTULO V

5 Justificación del Programa de Capacitación	103
(Propuesta del Plan de Capacitación a través del Grupo de Discusión)	108
5.1 Preparación y Diseño del Curso de Capacitación	123
5.2 Aplicación del Curso de Capacitación	134
5.3 Evaluación de Resultados (Pruebas orales, escritas y prácticas)	138

CONCLUSIONES	143
---------------------------	-----

FUENTES DOCUMENTALES	148
-----------------------------------	-----

ANEXOS

ANEXO 1 Modelo de Lista de Tareas	151
ANEXO 2 Modelo de un Desglose de Tarea	153
ANEXO 3 Modelo de Descripción de Puesto	154
ANEXO 4 Técnica de las Tarjetas	155
ANEXO 5 Encuesta	157
ANEXO 6 Guía de Observación	159
ANEXO 7 Resultados de la Encuesta (Gráficas y Vaciado de Datos).....	160
ANEXO 8 Vaciado de Datos de la Técnica de las Tarjetas	175
ANEXO 9 Tabulador y Catálogo de Puestos Actual	178
ANEXO 10 Vaciado de Datos de la Descripción de Puestos	180
ANEXO 11 Formato de Resumen de Evaluación de Reacción	183
ANEXO 12 Cuestionarios	

NOTA ACLARATORIA

El trabajo de investigación que se presenta a continuación como su nombre lo indica, es una Detección de Necesidades de Capacitación en el laboratorio de Odontología de la FES Iztacala y como tal, representa un estudio de caso en Comunicación Organizacional. Explicaremos el por qué.

La Comunicación Organizacional, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Se entiende a su vez, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (Fernández Collado,2002:12) Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad que en materia de comunicación existen.

Bajo esta perspectiva de detectar los problemas y necesidades de una organización y principalmente la de sus miembros, es como surge la idea de realizar una Detección de Necesidades de Capacitación en los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala, como una forma de estudiar el desempeño que actualmente tienen los trabajadores en su puesto de trabajo; con las relaciones interpersonales que sostienen con sus compañeros de trabajo; con la transmisión de sus necesidades específicas hacia sus jefes y/o supervisores de trabajo; y después, la incidencia de su buen o mal desempeño laboral en y para la organización.

La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. (Robbins,1987:5) Por tal motivo, las actividades que dentro de la misma se lleven a cabo, afectan o benefician a los objetivos organizacionales que se pretenden lograr. De aquí la importancia de predecir y estudiar el comportamiento organizacional como una manera de conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y áreas de mejora para contribuir al desarrollo

organizacional que las empresas y/o instituciones desean obtener. El comportamiento organizacional en este sentido, se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa. (Robbins,1987:6) Y como el comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, no debe sorprendernos descubrir que se centra en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

El comportamiento humano a su vez, nos permite averiguar por qué se actúan de determinada manera los empleados de una empresa, además de poner en evidencia que su comportamiento comunica y que esa comunicación verbal o no verbal nos compete analizar a los estudiosos de la comunicación; razón por demás valiosa para esta investigación que tiene por objeto la obtención de información que nos permita detectar las necesidades de capacitación que los laboratoristas de odontología presentan actualmente en su puesto de trabajo y con base en ello, realizar una propuesta del curso de capacitación mediante el grupo de discusión.

Hasta aquí, se ha mencionado lo que se pretende investigar en nuestro objeto de estudio y lo que posteriormente se espera llevar a cabo una vez que se interpreten los resultados obtenidos. Por tal motivo, agradezco a la Licenciada Sylvia Granillo sus importantes aportaciones realizadas a esta investigación, al sugerir que se realice un Diagnóstico Organizacional donde se incluya y delimite el objeto de estudio con entorno; edificio organizacional; líderes y dimensión interna; funcionamiento interno; entre otros. Sin embargo, a pesar de la importancia que se merece la realización de un diagnóstico de clima organizacional en los laboratoristas de odontología de la FESI, no se nos hace pertinente llevarlo a cabo en esta misma investigación dado que desviaría el propósito inicial de la misma; sin mencionar el tiempo que se llevaría realizar un estudio tan completo como el que se sugiere.

No obstante, consideramos que así como no es pertinente realizarlo por el momento, sí puede apuntalar a investigaciones futuras que enriquecerán sin lugar a dudas el área del conocimiento de la comunicación y del comportamiento organizacional. Por tal

motivo, se deja abierta la posibilidad de reanudar y retomar algunos tópicos de esta investigación para realizar un Diagnóstico Organizacional con el tiempo y forma que tan importante investigación merece.

Una vez aclarado lo anterior, presentamos el trabajo de Detección de Necesidades de Capacitación en el Laboratorio de Odontología de la FES Iztacala, Estudio de Caso en Comunicación Organizacional, empezando a continuación con la Introducción.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, la capacitación de los empleados se ha convertido en uno de los tópicos preferidos para las organizaciones y por supuesto para los trabajadores, gracias a las reformas que en materia de capacitación y adiestramiento se han venido realizando año con año a la Ley Federal del Trabajo. No obstante, este hecho no aseguró que las organizaciones pusieran en práctica a la capacitación como una alternativa para la solución de problemas, sino que apenas en esa fecha, las empresas y / o instituciones comenzaban a darse cuenta de la importancia de la capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores.

A pesar de los años transcurridos, hoy en día podemos encontrar organizaciones que continúan dudando de la efectividad de la capacitación, por ser una práctica que pocos han experimentado y a su vez, por no querer invertir recursos en algo que “aparentemente” no les asegurará el éxito. Si bien es cierto que la capacitación no hace “maravillas”, también es cierto que junto con el adiestramiento, ambas constituyen una fórmula educativa extra escolar mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas; es decir, el trabajador tiene la posibilidad de desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo e incrementando la productividad en la organización.

Bajo esta perspectiva de la capacitación, presentamos a través de esta investigación la problemática que acontece actualmente en el área de laboratorios de la FES Iztacala y que se traduce específicamente en las necesidades de capacitación que hoy en día presentan los laboratoristas de odontología de dicha institución: comprobaremos el desconocimiento que los laboratoristas tienen sobre sus principales funciones y sobre todo de las actividades que realizan como parte de su puesto de trabajo.

Una vez detectado el problema, procederemos a elaborar una propuesta del plan de capacitación que calmará o dará fin a las necesidades que se encuentran latentes en dicho puesto. Para llegar a ello, hace falta revisar todos y cada uno de los capítulos

elaborados en este trabajo, a través de los cuales conoceremos la situación actual de los laboratoristas de odontología; sus características; sus funciones y de acuerdo a las necesidades detectadas, se dará el sustento práctico y la validez que la capacitación requiere para resolver ésta y muchas otras necesidades más.

En el *primer capítulo* encontraremos redactada de manera general la cronología histórica de la Universidad Nacional Autónoma de México, basada principalmente en los acontecimientos históricos que le dieron surgimiento y evolución a dicha institución. Para ello, fue necesario remontarnos a los hechos que suscitaron la conquista de México para terminar en nuestra época actual. Este viaje por la historia nos permitirá conocer los orígenes, personajes y principales adversidades que desde aquella época se vivieron para organizar la educación y establecer una Universidad digna del pensamiento y la ideología de los mexicanos.

En el ámbito laboral, daremos un recorrido por todos y cada uno de los sindicatos que se fundaron desde el momento en que los trabajadores dejaron de ser considerados como empleados federales así como los beneficios y las consecuencias que este acontecimiento les trajo. Como uno de los beneficios a los que todo trabajador tiene derecho, se habla de la capacitación como una práctica educativa y como un derecho al que todo trabajador debe tener acceso, siempre que labore en una empresa y/o institución.

La capacitación de los empleados es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Con la implementación de la capacitación en las empresas se pueden cumplir y lograr determinados objetivos los cuales se mencionarán como parte del *segundo capítulo*.

El concepto de la capacitación dado anteriormente así como el objeto que ésta persigue en las organizaciones, forman una parte fundamental del *segundo capítulo*, ya que a través de éste se darán a conocer determinados objetivos que se pueden alcanzar con la implementación de la capacitación en las empresas, siempre y cuando las fallas originadas al interior de la misma se deban a la falta de preparación que los empleados tienen en sus tareas a desarrollar.

En este capítulo daremos a conocer la problemática que actualmente se vive en los laboratorios de odontología de la FES Iztacala, debido a la falta de conocimientos y de preparación que los empleados tienen de sus actividades a desarrollar y principalmente de su puesto de trabajo. Tomando en cuenta lo anterior, se darán a conocer los procedimientos básicos para lograr una capacitación efectiva y bajo este mismo lineamiento se mencionan los cuatro pasos que se deben seguir para elaborar un programa de capacitación.

Además de tratar el tema de la capacitación valorando los beneficios que a través de ella se pueden lograr en las organizaciones, abordaremos también la importancia de que las organizaciones, a través de los cursos de capacitación, satisfagan las necesidades laborales de los empleados, a la vez que cubran sus necesidades personales y profesionales; todo ello como parte de la cultura de capacitación que en todas las organizaciones se debiera inculcar y que por ende, debieran tener.

La capacitación es uno de los factores que contribuyen eficazmente al logro de las metas organizacionales ya que proporciona a los miembros de una empresa las herramientas para lograrlo, siempre y cuando lo requieran y lo necesiten. La necesidad que muchos trabajadores tienen de mejorar sus habilidades y su desempeño laboral mediante la capacitación forma parte de las necesidades de capacitación que un empleado puede presentar al momento de realizar su trabajo.

El concepto de necesidad de capacitación visto como la diferencia que existe entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad en la empresa, será tratado a su vez dentro del segundo capítulo, donde además de dejar en claro qué es y cómo se presenta una necesidad de capacitación en los empleados, también se mencionarán los dos tipos de necesidades de capacitación que existen: las necesidades encubiertas (falta de conocimiento, habilidades o actitudes en los empleados) y las necesidades manifiestas (cambios en la estructura organizacional). De acuerdo a la clasificación anterior, nos daremos cuenta si las fallas latentes en los laboratorios de odontología corresponden a las necesidades de tipo encubiertas, o bien son de tipo manifiestas.

A lo largo de este capítulo, veremos la importancia que tiene la determinación de necesidades de capacitación como un indicio para conocer las necesidades de los trabajadores y a su vez nos ayudará a justificar la capacitación siempre y cuando así se requiera en la organización. La determinación de necesidades de capacitación le dará sentido a todas y cada una de las actividades que se llevarán a cabo durante el proceso de capacitación pero inicialmente nos ayudará a detectar qué tipo de necesidades se presentan en nuestro objeto de estudio para que de acuerdo con ella se seleccione el procedimiento adecuado que cada una requiere.

Tomando en cuenta que las necesidades encubiertas forman parte de las debilidades observadas en nuestro objeto de estudio, se dará a conocer en el *tercer capítulo* el procedimiento que se seguirá para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación (DNC) en puesto crítico o bien, un análisis del puesto de laboratorista con sus respectivos pasos a seguir para la recopilación de información: la lista de tareas, el modelo de un desglose de tarea, determinar el nivel de calidad pretendido y finalmente la obtención de la descripción del puesto de laboratorista.

Con la puesta en práctica de cada uno de estos pasos, estaré dando inicio a lo que será la *Detección de Necesidades de Capacitación*. Una vez que se logra recabar la información sobre aquellas tareas en las que existen deficiencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades y por problemas que lo justifiquen, será entonces el momento adecuado para continuar con la DNC a través de la aplicación de técnicas.

La aplicación de técnicas de DNC es la continuación del procedimiento de la determinación de Necesidades de Capacitación, por lo que representa una etapa indispensable para el acopio de información y para el análisis de la misma. Las técnicas de DNC tendrán la finalidad de recabar las necesidades de capacitación específicas, es decir, las tareas o contenidos temáticos deficitarios, los trabajadores afectados y sus características, y su justificación para que tomando en cuenta todos estos antecedentes podamos decidir las técnicas que utilizaremos y con base en ello, podamos diseñar los instrumentos, planear su administración y aplicarlos. Tal y como se verá en este capítulo, las técnicas aplicadas para la DNC son: la técnica de las

tarjetas, la encuesta y la observación, mismas que serán descritas de manera general en uno de los apartados que conforman este capítulo.

Ya con los resultados obtenidos de cada una de las técnicas aplicadas, se integraron los reportes de diagnóstico que sirvieron como guía para la elaboración del informe de *Detección de Necesidades de Capacitación*, a través del cual se citan todos y cada uno de los procedimientos que se llevaron a cabo para la DNC, así como una síntesis de los resultados obtenidos y de la interpretación de los mismos. Este informe, además de brindar y enriquecer la investigación registrando algunas de las actitudes y comportamiento que tuvieron los laboratoristas de odontología por ser parte de nuestro objeto de estudio, arrojó importantes tópicos (en cuanto a falta de conocimientos, habilidades, actitudes, etcétera) que serán utilizados para la preparación y el diseño de los planes y programas de capacitación que se pretenden impartir.

Los resultados obtenidos derivados de la aplicación de las técnicas de observación, encuesta y técnica de las tarjetas, forman parte del *cuarto capítulo*. En este mismo apartado, se hizo una consolidación de resultados a través de los cuales se registran hechos, observaciones y experiencias obtenidas a lo largo de esta investigación.

Una vez obtenidos los resultados esperados de la DNC en el puesto de laboratorista, decidimos elaborar una justificación del Programa de capacitación que se desea impartir en ésta área de la FES Iztacala. La justificación del programa de capacitación así como nuestra propuesta del plan de capacitación a través del grupo de discusión, forman parte del *quinto capítulo* que se refiere a los programas de capacitación. En este mismo apartado se mencionan todos y cada uno de los elementos implicados en la elaboración de dichos programas, entre ellos: la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación de lo que será el proceso instruccional; además de algunos otros elementos que engloban y complementan a un programa de capacitación como lo son la preparación (planeación) y el diseño del curso. La propuesta que a través de esta investigación se hizo para capacitar en el puesto a los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala

es la de impartir y desarrollar planes y programas de capacitación a través del grupo de discusión y del intercambio de conocimientos y experiencias generadas entre personas que ocupan el mismo puesto. A lo largo de este capítulo se darán a conocer cinco importantes pasos que organizarán de principio a fin nuestra capacitación a través del grupo de discusión tales como: determinar los objetivos de la capacitación; desarrollar un plan de capacitación; diseñar una lección de capacitación; seleccionar a los participantes y finalmente, prepararlos.

La capacitación a través del grupo de discusión será una variante más del proceso de enseñanza-aprendizaje a través del cual los laboratoristas de la FES Iztacala podrán participar en esta actividad que podrá ser tan provechosa para quien la imparte como también lo será para cada uno de los trabajadores. Este tipo de capacitación dotará a los trabajadores de los conocimientos teóricos y prácticos que en el puesto de laboratorista les hacen falta, a través del intercambio de conocimientos y experiencias que cada uno de ellos posee y que este tipo de práctica coadyuva a discutir y compartir.

Para finalizar este capítulo, daremos a conocer cómo se lleva a cabo la evaluación de los resultados a través de pruebas orales, escritas y prácticas, una vez que se haya impartido la capacitación. Cabe mencionar que en nuestro caso no se llevó a cabo la capacitación mediante el grupo de discusión; ésta sólo es una propuesta para capacitar al personal mediante otra alternativa de capacitación.

En este último apartado se expondrán los dos niveles de evaluación de la capacitación que existen; tales como la microevaluación (evaluación de reacción y del aprendizaje) y la macroevaluación (función e impacto de la capacitación). Veremos también, la importancia que tiene la evaluación de la capacitación para comparar lo planeado con los resultados obtenidos a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, identificando así las causas que afectan su correcto desarrollo. A través de la evaluación de la capacitación obtendremos diferentes datos y observaciones de los participantes los cuales enriquecerán aun más nuestro proyecto de capacitación. Ya sea a través de pruebas orales, escritas y prácticas, debemos evaluar todos los elementos que conformaron el proceso de la capacitación para que de esta forma

podamos conocer nuestras fortalezas y debilidades y las podamos mejorar en un curso posterior.

La capacitación no representa en ningún sentido una tarea fácil de realizar; sin embargo, representa mucho para quien la llevará a cabo y sobre todo para quienes aprenderán con ella...

CAPÍTULO I

1 CRONOLOGÍA HISTÓRICA DE LA UNAM

Uno de los recintos educativos que existen en nuestro país con mayor prestigio y demanda educativa es sin lugar a dudas la Universidad Nacional Autónoma de México. La UNAM es una institución que durante mucho tiempo se ha visto comprometida con los requerimientos y exigencias propias de nuestros tiempos y de nuestro país. Por tal motivo, la Universidad a través de sus instalaciones y profesores, ha venido formando profesionistas, científicos e investigadores mejor preparados para poder obtener un lugar preponderante en el ámbito profesional y sobre todo, laboral.

De la misma manera en que ha preparado gente con las capacidades necesarias para ocupar otras fuentes de trabajo, también ha llenado los huecos del desempleo al ofrecer oportunidades laborales a personas de diferentes edades, sexos y nacionalidades. Por ésta y muchas otras razones, las personas que somos parte de ella, hemos creado un sentimiento de gratitud, orgullo y pertenencia que va más allá de lo que en este momento podría expresar con mis propias palabras ya que como universitarios hemos aprendido a sentir con el alma mater y con el espíritu universitario.

“Por mi Raza hablará el Espíritu”, es una de las frases más significativas para quienes durante mucho tiempo hemos vivido y sentido en carne propia lo que representa ser universitarios y lo que por añadidura significa ser parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. Y es que esta sensación únicamente la podemos describir quienes hemos crecido personal e intelectualmente en la Universidad; quienes convertimos cada una de sus aulas en nuestra segunda casa y quienes compartimos momentos entrañables con sus profesores que indiscutiblemente encaminaron nuestros deseos de superación y también alentaron nuestras ansias por descubrir el área del conocimiento. Y me podría pasar describiendo cada una de mis experiencias vividas en la Universidad, sabiendo que muchas personas estarían identificándose con ellas y con el mismo sentimiento de nombrarnos y sentirnos orgullosamente universitarios.

No sería de nuestro agrado que lo descrito anteriormente se quedara únicamente en mi particular punto de vista sino que además de eso, me gustaría señalar que el lema

de la Universidad de alguna manera también nos hace llegar este mismo sentir pero de diferente manera. “Por mi Raza hablará el Espíritu” significa el despertar de nuestra raza después de una larga noche de opresión y el nacimiento de una civilización que dará a luz al espíritu para enaltecer los más altos valores de la condición humana. Y demos aquí el mérito de estas maravillosas líneas a José Vasconcelos, intelectual que durante el año de 1921 personificó las aspiraciones educativas y culturales de nuestro país, dejándonos este gran legado, el escudo y el lema que hoy en día identifican y diferencian a nuestra Máxima Casa de Estudios.

Es aquí, en nuestra Universidad Nacional Autónoma de México donde muchas personas crecimos y maduramos con su gente y con sus profesores, quienes se encargaron de llenarnos los ojos del conocimiento suficiente para sobresalir y posteriormente llegar a ser los profesionistas que en algún momento deseamos ser. Y todo ello va formando parte de nuestra historia primero como aspirantes, después como alumnos y ahora como profesionistas...

La UNAM tal y como la observamos, también ha creado a través de los años su propia historia que se empieza a escribir desde el momento en que los españoles lograron vencer la resistencia de los aztecas consumándose así la conquista de México, trayendo consigo el objetivo de imponer sus patrones culturales, lengua, religión e ideología a los habitantes de la Nueva España. En sus intentos por fundar una Universidad similar a las españolas donde se enseñaban las ciencias, el arte y la teología, surge así la “Real y Pontificia Universidad de México” que por primera vez abrió sus puertas el 26 de enero de 1553. Hasta ese momento, nadie se imaginaria que la apertura de la Universidad no tendría una fecha única, ya que durante varias etapas esta Institución vivió una serie de continuas clausuras y reaperturas generalmente propiciadas por la situación política que se vivía en el país y también por los intentos de organizar la educación en el mismo.

Hablando de la organización de la educación, para el año de 1867 se hace un nuevo intento con la ayuda de Benito Juárez, quien después de la guerra de Reforma reorganizó el programa educativo del país y promulgó la Ley Orgánica de Instrucción Pública en la que declaró gratuita y obligatoria la enseñanza elemental. Así mismo,

deseaba también la creación de una Institución de estudios preparatorios con la que se buscaba el establecimiento de una educación que mantuviera unidos a los mexicanos a través de una unidad de pensamiento entre ellos, paz espiritual y armonía ideológica que a su vez serviría de base al orden político y al progreso material.

A partir de entonces y hasta 1910, esta institución representó la columna vertebral de la organización educativa. Y mencionamos precisamente la fecha de 1910 debido a que es en este año cuando se acepta el proyecto presentado por Justo Sierra en 1881, el cual tenía por objeto establecer en México la enseñanza universitaria proponiendo la creación de una universidad que fuera nacional. Es el 22 de septiembre de 1910 cuando por fin logra fundarse la Nueva Universidad Nacional de México y con ella la oportunidad educativa que representó para muchos de nosotros su apertura gracias a las constantes modificaciones y también a las protestas estudiantiles. Tal es el caso de los levantamientos estudiantiles demandando la autonomía universitaria de la Máxima Casa de Estudios que con todo y las protestas pudo consolidarse formalmente el 10 de julio de 1929. Nos parece pertinente recalcar que la autonomía universitaria es la facultad que el Estado le otorga a una institución de educación superior a través de una Ley Orgánica para autonomar su organización y vida interna sin ninguna intervención externa.

Sin embargo, aun cuando se habló de una autonomía universitaria sin ninguna intervención externa, el gobierno aseguró de diversas formas su intervención en la Universidad ya que el presidente participaba en la elección del rector, tenía derecho de veto sobre las decisiones del Consejo Universitario y estaba facultado para nombrar profesores y conferencistas. Nada distinto a la situación que vivimos hoy en día. Por lo que podríamos decir que la autonomía universitaria buscada por tanto tiempo no fue plena ni total; más bien era limitada. Aún así, la “autonomía” trajo algunas otras modificaciones importantes; una de ellas fue que la UNAM dejó de depender de la Secretaría de Educación Pública convirtiéndose así en una institución “independiente”.

En el ámbito laboral, las modificaciones fueron más allá de lo previsto, ya que los trabajadores dejaron de ser considerados empleados federales, aun cuando la Ley

Orgánica de 1929 prescribía que continuarían gozando de los beneficios que la Ley de Pensiones Civiles y de Retiro les concedía.

Probablemente, este acontecimiento fue precisamente el parteaguas para la creación de sindicatos, debido a que las protestas de los trabajadores ante tal suceso culminaron por fundar el 27 de septiembre de 1929 la “Unión de Empleados de la Universidad Nacional de México Autónoma” (UEUNMA); misma que invitó tanto a profesores como alumnos a unirse y apoyar el movimiento. Ante tal panorama, el sindicalismo surgía entonces al mismo tiempo que lo hacía también la autonomía universitaria.

Con la promulgación en 1933 de la Ley Orgánica que concedía a la Universidad plena autonomía anulándole su carácter de nacional, los trabajadores decidieron construir un nuevo sindicato universitario solicitando además el registro del mismo. El “Sindicato de Empleados y obreros de la Universidad Autónoma de México” (SEOUAM) se constituyó el 18 de octubre de 1933 y su registro le fue otorgado el 3 de noviembre del mismo año, declarándose a los trabajadores universitarios sujetos a los derechos contenidos en la Ley Federal del Trabajo. En 1949 se disuelve el SEOUNAM y para octubre de ese mismo año se forma el “Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México” (STUNAM), a través del cual se logró la nivelación salarial, la retabulación para todos los trabajadores, servicios médicos, entre otros.

Pero tales condiciones favorables consideradas en aquella época no duraron mucho tiempo para los trabajadores, ya que en febrero de 1963 se decide disolver el STUNAM y se propuso crear en su lugar el “Sindicato de Empleados y Obreros de la Universidad Nacional Autónoma de México” (SEOUNAM) quien vendría a regular las relaciones laborales de los trabajadores administrativos a través del Estatuto del Personal Administrativo. Para 1966 se disuelve este sindicato y los trabajadores deciden conservar su unidad en torno a la “Asociación de Trabajadores Administrativos de la UNAM (ATAUNAM)

El 12 de noviembre de 1971 logra constituirse el Sindicato de Trabajadores y Empleados de la UNAM (STEUNAM) con 89 universitarios, cuya peculiaridad

radicaba en que todos ellos eran delegados sindicales de la ATAUNAM, por lo que aprovechándose de ello, lograron nombrar un comité ejecutivo e inmediatamente iniciaron los trámites para registrarse ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS); todo ello con el objeto de modificar el marco establecido por el Estatuto del Personal Administrativo aprobado anteriormente en el año de 1965, el cual prohibía a los trabajadores (Art. 55) constituirse en sindicatos, negando así el derecho a contar con un contrato colectivo de trabajo que regulara las relaciones entre los trabajadores y las autoridades de la institución.

Siguiendo con la historia y formación de los sindicatos, 12 años después (27 de marzo de 1972), fue constituido por los trabajadores administrativos el "Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México" (STUNAM), mismo que logró aglutinar a trabajadores administrativos. Como ya se había hecho costumbre, dicho sindicato también emplazó a huelga a la UNAM con el objeto de lograr su reconocimiento como representante de los trabajadores administrativos; la firma de un contrato colectivo de trabajo único y un incremento salarial del 20% y la reinstalación de trabajadores despedidos. A pesar del estallido de la huelga y de los conflictos surgidos como consecuencia de su surgimiento, logra obtenerse el reconocimiento del STUNAM como sindicato, manteniendo éste la titularidad de los trabajadores administrativos y representando también a una parte de los académicos afiliados.

Hoy en día y tomando en cuenta los antecedentes históricos del STUNAM, podemos decir que el STUNAM es un sindicato de institución que aglutina tanto a trabajadores administrativos como académicos, siendo éste el titular del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) de los trabajadores administrativos de la UNAM y desde 1977 mediante las constantes revisiones contractuales y salariales que se han llevado a cabo, se han podido lograr mejoras a las condiciones laborales, salariales y de prestaciones a todos sus agremiados. Y es que los trabajadores de la FES Iztacala particularmente, se han acercado al sindicato para defender sus intereses laborales que pueden ser muchos y diversos para cada trabajador. Sin embargo, la mejora de los salarios; el cumplimiento del Contrato Colectivo; el mejoramiento de las condiciones

de trabajo y la superación de los trabajadores, han sido algunas de las demandas más comunes generadas en la mayoría de los empleados, ya que indiscutiblemente les afectan directamente porque las conocen y forman parte de su vida cotidiana.

Tomando en cuenta las demandas y necesidades de los trabajadores, el STUNAM ha sido el encargado de resolver y asesorar a todos aquellos empleados que al sindicato se acercan con el objeto de darle cumplimiento al Contrato Colectivo de Trabajo, así como también a las diversas leyes, disposiciones y convenios que benefician a los trabajadores. Y es precisamente el beneficio a los trabajadores lo que se pretende lograr en esta investigación, al indagar y detectar las necesidades laborales (de capacitación) que actualmente presenta la laboratorista de odontología de la FES Iztacala, mismas que debieron y deberían ser cubiertas según se estipula en la cláusula No. 50 del Contrato Colectivo que se refiere al Plan de Capacitación y Adiestramiento de la UNAM.

Al respecto me parece oportuno señalar que dentro de la UNAM existe algo que ellos denominan como "La Estrategia General de Capacitación y Adiestramiento" firmada en la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento (CMPCA), y según sus antecedentes, ésta surgió como una alternativa de capacitación diseñada para dar a los trabajadores la oportunidad de lograr un mejor desempeño en sus actividades laborales; desarrollar su potencialidad como seres humanos y elevar su nivel familiar de vida. Es por ello que desde 1973 quedó establecido en el primer Convenio Colectivo de Trabajo, que la UNAM tendría y tiene la obligación de proporcionar a sus trabajadores que lo necesiten una adecuada capacitación. Y es importante mencionar aquí que no solamente quedó establecido en el Contrato, sino que en 1981 la UNAM y el STUNAM firmaron un acuerdo que dio origen a lo que hoy es parte de la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento (CMPCA) y que además de ella, deberían existir en cada facultad o escuela de la UNAM, las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento cuyo trabajo es dar seguimiento a los planes y programas que en materia de capacitación se requieran.

En este sentido, la capacitación vista como una práctica educativa para la adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para la adecuada

realización de las actividades laborales, más que una prestación por parte de la Institución a sus trabajadores, día con día se ha ido convirtiendo paulatinamente en un derecho: el derecho que tienen y debieran tener los trabajadores de cualquier Institución para capacitarse y adquirir los conocimientos que les hacen falta en función de su puesto de trabajo. El derecho a la capacitación para toda clase de trabajadores está reconocido como una garantía constitucional y está regido además por la Ley Federal del Trabajo, de manera que todo el proceso que en materia de capacitación se lleve a cabo deberá ser registrado ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Para terminar este apartado, se puede concluir que el marco legal de la capacitación en nuestra Máxima Casa de Estudios, está integrado en primer plano por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; enseguida lo integra la Ley Federal del Trabajo, así como los convenios realizados en esta materia entre la UNAM y el STUNAM en la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento (CMPCA).

Es de gran relevancia para esta investigación mencionar los documentos legales que en materia de capacitación existen, ya que son precisamente ellos los que han dado origen y fundamento a la Estrategia General de Capacitación y Adiestramiento mencionada anteriormente. Así mismo, es necesario señalar que para los fines que persigue la investigación, no fue necesario indagar aún más en los documentos legales que avalan dichas estrategias, debido a que corresponderá a los interesados en el campo del derecho analizar y constatar la legalidad de los mismos.

Sin embargo, para el área comunicativa que resulta de nuestro interés, únicamente nos corresponde *detectar las necesidades de capacitación* que se presentan en los empleados detectados a través del *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)* y a su vez, preparar y diseñar un programa o curso de capacitación que cubra con las necesidades presentadas. Por tal motivo, nos pareció interesante dar un breve recorrido por algunos de los pasajes que constituyen la historia de la UNAM y por supuesto, dar a conocer la situación laboral que viven los trabajadores de la universidad, como un indicador a tomar en cuenta en esta investigación. No

olvidemos que los fines que justifican la existencia de nuestra Universidad además de la docencia y de la extensión universitaria es sin lugar a dudas la investigación.

Finalmente, el beneficio que se pretende lograr con esta investigación será sin lugar a dudas en favor de los trabajadores y de los alumnos que integran la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (antes ENEP Iztacala); “facultad que durante sus 30 años de existencia ha demostrado que el proyecto iniciado en 1975 ha tenido un éxito rotundo del cual la universidad entera debe sentirse orgullosa”, según palabras de Héctor Fernández Varela Mejía, director fundador de esta multidisciplinaria. (Gaceta Iztacala, 2005: 8)

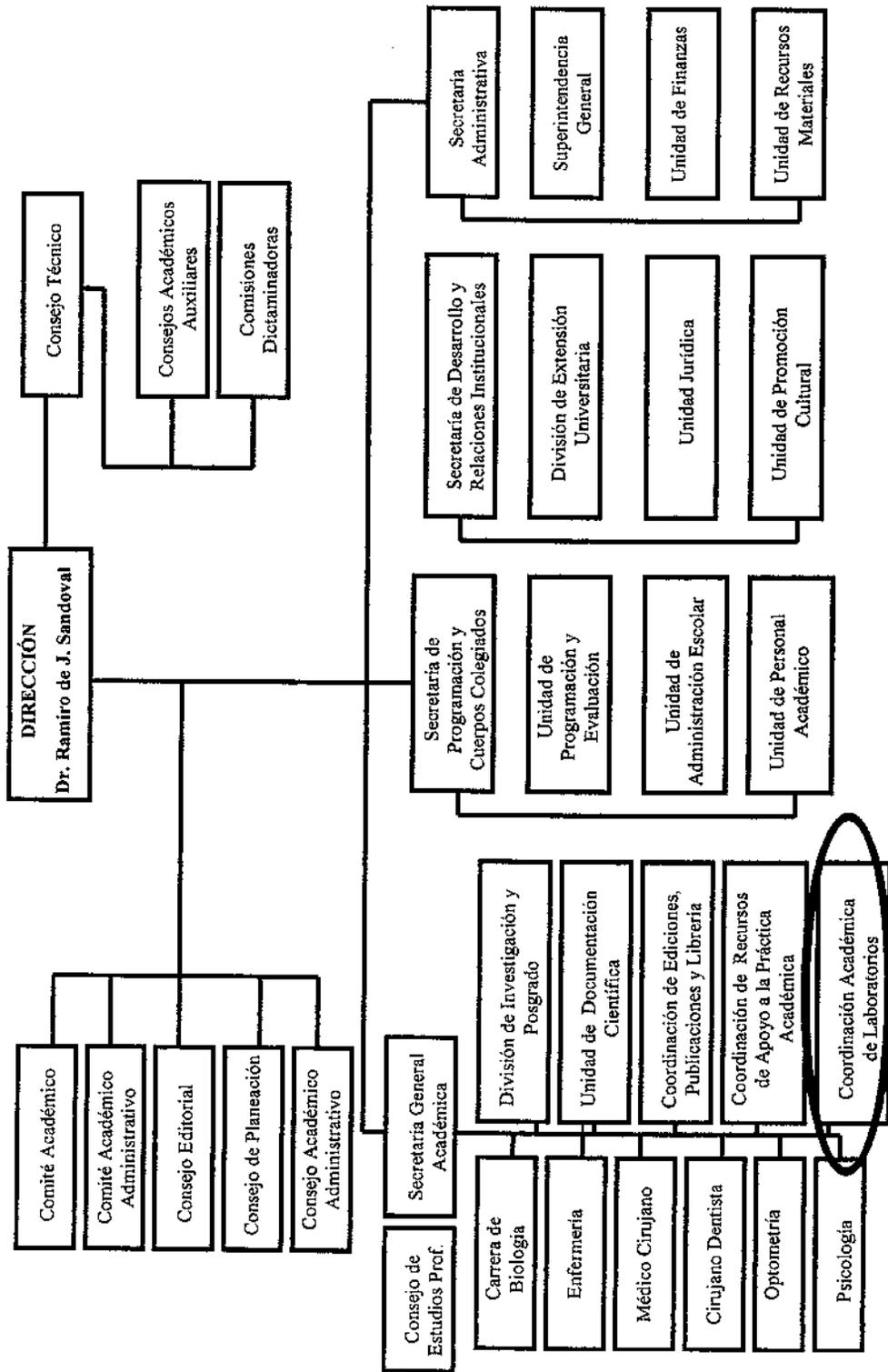
El ahora director general de Servicios Médicos de la UNAM, ha manifestado su sorpresa y orgullo por el crecimiento de la infraestructura de la dependencia, su actividad cultural y deportiva y desarrollo de su investigación; condiciones suficientes para que en el 2001 el Consejo Universitario aprobara en sesión extraordinaria la transformación en facultad de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.

El director actual de esta escuela, el Dr. Ramiro Jesús Sandoval, ha manifestado a su vez, que “uno de los elementos más importantes de la Universidad es que esta institución, de nobleza probada, pueda dar el espacio de crecimiento y desarrollo a todas las clases sociales del país; condición que permite llegar a quien es capaz de estar en esta Universidad, como es el caso de los estudiantes; pero en el caso de los trabajadores dijo, la UNAM se vuelve parte de su proyecto de vida” (Gaceta Iztacala, 2005:8)

Para una mejor ubicación de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, enseguida se presenta el organigrama de la misma, en el entendido que está en marcha la descentralización de las unidades multidisciplinarias de esta Institución. Así mismo, se puede observar en un segundo esquema el organigrama que corresponde a la Coordinación Académica de Laboratorios de la FES Iztacala, lugar donde además de regularizar las actividades que se llevan a cabo dentro de los laboratorios de dicha facultad, podemos ubicar a nuestro objeto y a nuestros sujetos de estudio: los laboratorios de odontología de la FES Iztacala y los laboratoristas que en ellos laboran.

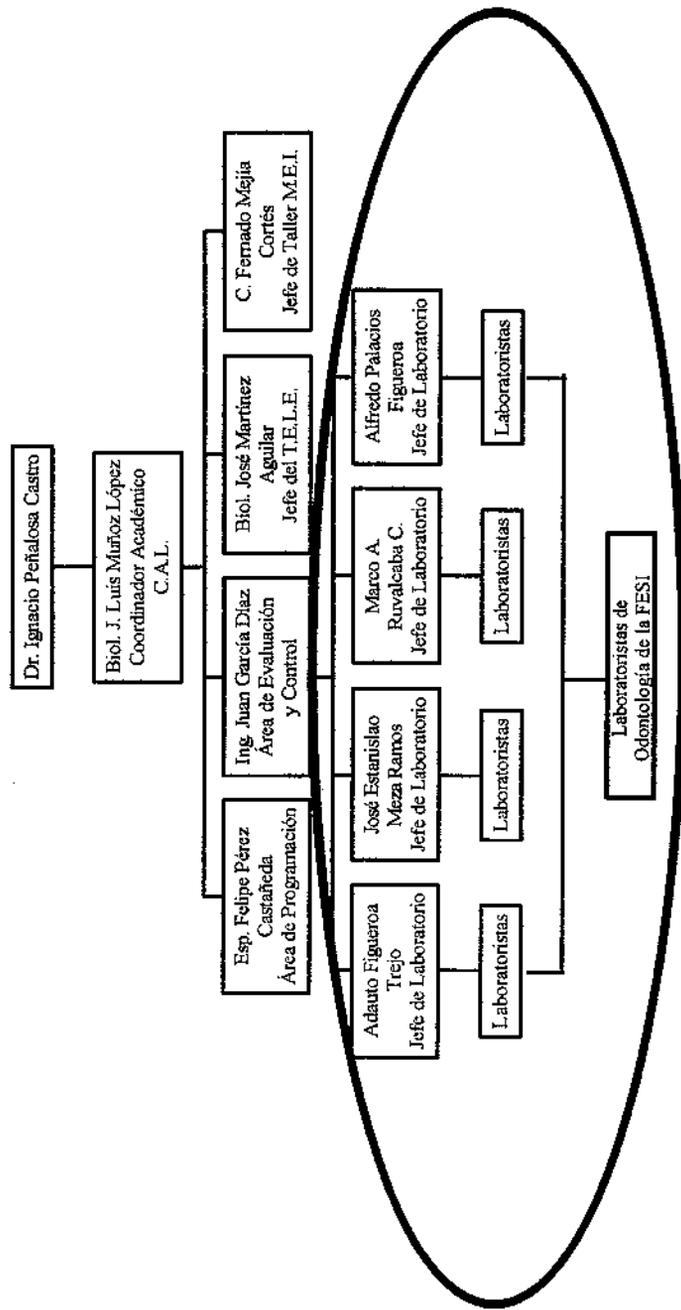
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Organigrama



COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LABORATORIOS

Organigrama



NOTA: El círculo indica el área de laboratorios donde incidiremos para llevar a cabo esta investigación.

CAPÍTULO II

2 CAPACITACIÓN

A lo largo de nuestra vida, los seres humanos además de dedicarnos a cumplir con parte de nuestras actividades cotidianas y a vivir situaciones propias de la misma, hemos también hecho un esfuerzo por adaptarnos a los constantes e incesantes cambios que día a día presenta nuestra sociedad y que han hecho necesarios una permanente educación y actualización en todos los sentidos. Nuestras experiencias vividas y por vivir sin lugar a dudas han marcado y definido nuestra manera de pensar y de ser. Hemos aprendido a crecer personal y profesionalmente, haciendo de cada etapa vivida un aprendizaje y un conocimiento por adquirir.

En este sentido, la educación ha tenido un papel fundamental en la formación de los individuos, como un elemento facilitador de saberes que posteriormente los seres humanos pondremos en práctica para la realización de múltiples actividades. Desde el punto de vista comunicativo, podemos ver a la educación como un fenómeno interpersonal, en cuanto intervienen en él por lo menos dos personas cuyo objetivo además de entrar en contacto para entenderse, buscan también la optimización de todas sus potencialidades.

Sin embargo, pese a que la educación tradicional ha determinado en gran medida la preparación personal y profesional de las personas, no les ha proporcionado los elementos ni los medios indispensables para ajustarse íntegramente a los procesos productivos de las diversas empresas, debido a que su rama industrial o giro de la organización difiere en relación con las actividades que en ellas se llevan a cabo; de su grado de tecnología o bien, de la complejidad administrativa que esta adopte.

Por tanto, podemos decir que el hecho de que una persona esté o no preparada, no garantiza que tenga los conocimientos suficientes o plenos para desempeñar un puesto específico de trabajo. Todo ello forma parte de los cambios sucedidos en el ámbito laboral especialmente en los procedimientos de trabajo, debido a la adquisición de nueva tecnología, nueva maquinaria, nuevos instrumentos y nuevas formas de organización que facilitan y agilizan el trabajo. Ante tal situación, los trabajadores se ven ante la necesidad de actualizarse y de capacitarse para lograr un mejor desempeño

personal y profesional en su área de trabajo y que por tanto, les traerá una mejor remuneración económica.

La capacitación según el autor J. Carlos Trosino, “es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo” (Trosino,1995:188). Con la implementación de la capacitación en las empresas, se pueden cumplir y lograr determinados objetivos tales como:

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el adecuado desempeño del empleado en su trabajo.
- b) Desarrollar en cada uno de los empleados, un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- e) Lograr cambios comportamentales, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.

La capacitación entonces, tendrá por objeto:

- f) *Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como también proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología.*
- g) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- h) Prevenir riesgos de trabajo.
- i) Incrementar la productividad.
- j) *Mejorar las aptitudes del trabajador.*

Los elementos anteriormente citados se pueden aplicar en trabajadores de nuevo ingreso y también en aquellos que tienen cierta experiencia en la organización, como

medida de reforzamiento de sus conocimientos y de las habilidades desarrolladas en el puesto de trabajo.

Tomando en cuenta el panorama anterior, daremos a conocer a continuación la situación y el contexto general bajo el que funcionan los laboratorios de la *FES Iztacala* como parte del estudio de caso en comunicación organizacional que se pretende realizar a lo largo de este trabajo.

La FES Iztacala, como parte de una de las instituciones más importantes en el ámbito educativo es por el momento objeto de estudio para esta investigación, por presentarse actualmente en el área de laboratorios algunas deficiencias en sus trabajadores, manifestadas principalmente en el bajo desempeño y en las equivocaciones que diariamente los laboratoristas cometen al momento de realizar su trabajo.

La FES Iztacala abarca en su área de laboratorios muchas carreras que dentro de la misma se imparten y que como parte de las materias y programas de estudio utilizan los laboratorios tales como: biología, zoología, enfermería, odontología, etcétera. En dichos laboratorios, se observa una ausencia de conocimientos en los laboratoristas ya que los trabajadores llevan a cabo la entrega y recepción de material y equipo odontológico sin tener un previo conocimiento de los nombres que pertenecen al equipo ni de la cantidad de material a dosificar; sin mencionar también, el desconocimiento que los laboratoristas tienen de sus principales funciones en el puesto de trabajo para el cual fueron contratados.

La problemática derivada de esta situación, es la fuga de material a causa de una mala repartición del mismo, generado por el desconocimiento que los empleados tienen de él, y que tales acontecimientos se han ido convirtiendo en fallas cometidas en la organización, ocasionado así pérdidas monetarias a la institución y a su vez a los alumnos universitarios quienes día a día dependen del trabajo de los laboratoristas para realizar sus respectivas prácticas con las limitaciones que estas conllevan.

Sabemos que gran parte de los laboratoristas no realiza su trabajo adecuadamente porque no tiene las bases (conocimientos) para hacerlo y tampoco se han cubierto dichas deficiencias. De acuerdo con lo anterior, se presenta el siguiente cuadro donde

se especifican las características de los 7 laboratoristas de la FES Iztacala y del jefe de laboratorios, a través del cual se pone en evidencia el nivel educativo que los trabajadores presentan y que contrasta con los requerimientos que el perfil de puestos exige para ocupar el puesto de laboratorista. (Ver Anexo 9)

Trabajadores y sus características (Muestra 1)

NOMBRES	EDAD	ANTIGÜEDAD	PUESTO	ESCOLARIDAD	TURNO
Amparo Valdés S	46	10 años	Laboratorista	Preparatoria	Vesp.
Hortencia Francoticoha	53	30 años	Laboratorista	Preparatoria	Mat.
José Meza Ramos	43	17 años	Jefe de Lab.	Preparatoria	Mat / Vesp
Lucina Serna B.	51	30 años	Laboratorista	Secundaria	Mat.
Rufino Salgado C	51	5 años	Laboratorista	Primaria	Mat.
Silvia Martínez A	50	28 años	Laboratorista	Preparatoria	Mat.
Verónica Rosales	46	9 años	Laboratorista	Preparatoria	Vesp.
Ylenia Camarillo	30	6 años	Laboratorista	Preparatoria	Mat.

Pese a las condiciones y situaciones anteriormente mencionadas, resulta sorprendente darnos cuenta que los supervisores de área no han detectado aún la problemática suscitada en el laboratorio, o bien, no le han querido prestar la atención que se merece. En este sentido, los supervisores y los gerentes son los indicados para detectar las fallas, ya que ellos tienen la autoridad para darle una solución inmediata o bien, buscar posibles alternativas.

Cuando una empresa se da cuenta de que se están cometiendo fallas y errores dentro de la misma, deberá entonces identificar las posibles causas del problema a corregir. Si la falla se debe a la *falta de preparación que los empleados tienen en sus tareas a desarrollar*, entonces sí estamos hablando de una *necesidad de capacitación* que debe ser cubierta tan pronto como sea posible. La capacitación brindará a los empleados los conocimientos suficientes y necesarios para que ellos puedan desempeñar sus actividades laborales sin ningún problema. Además, a través de la capacitación se les hará saber a los empleados lo importante que son para la organización y lo útil que

resulta para la empresa o institución la adecuada realización de su trabajo para aumentar el nivel de calidad y de productividad de la empresa.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica rígida sino todo lo contrario; es un evento evidentemente humano que exige la cooperación y el compromiso de quienes estén involucrados en ella, dado que busca generar y/o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes). Una vez que la empresa identifica que la capacitación pueda ser el único medio o la alternativa más eficaz para resolver sus fallas laborales, así también la capacitación sólo ayudará a resolver problemas siempre y cuando los empleados deseen aprender (tengan la actitud apropiada) y cuando el conocimiento del puesto de trabajo sea deficiente o inadecuado.

La capacitación en las organizaciones es una práctica que aporta muchos beneficios, entre los cuales podemos mencionar el ahorro de dinero, ya que si los empleados saben cómo realizar su trabajo de la manera correcta, bajarán los costos y aumentarán las ganancias para la organización. La capacitación ayudará también a conservar empleados debido a que si ellos saben cómo realizar su trabajo de acuerdo con las expectativas de sus supervisores, se sentirán menos angustiados y por lo tanto, se reducirá la rotación de personal. Con un buen programa de capacitación, tanto los empleados como la organización tendrán mucho que ganar y nada que perder. Los empleados capacitados están mejor preparados y son más aptos para las posibles oportunidades de promoción; de esta forma, se reducirán las inquietudes del personal y se sentirán más motivados al momento de desempeñar sus actividades laborales. Los empleados logran sentirse motivados e incluso pueden elevar su nivel moral cuando ven que los gerentes demuestran su preocupación por ellos a través de la implementación de un programa de capacitación adecuado, el cual sin lugar a dudas, hará benéficos cambios organizacionales dentro de la misma.

La capacitación vista como un instrumento de cambio en la organización, no es una tarea fácil de realizar puesto que se origina en un contexto turbulento por el que estén atravesando las organizaciones. Frente a dicha variedad de situaciones, el único recurso (entre otros) con los que pueden contar las empresas para resolver sus

problemas de productividad y desempeño es la capacitación. Por tal motivo, la capacitación se debe convertir en una importante prioridad para los niveles gerenciales y directivos, ya que ésta resolverá algunos de sus problemas organizacionales suscitados en la misma, por lo que es de suma importancia asignar el tiempo y los recursos para que la capacitación se imparta adecuadamente. El tiempo, como un elemento valioso para la organización, será el indicado para medir los niveles de eficiencia y productividad al interior de la misma. Si se cuenta con el personal capacitado, tanto el gerente como el empleado podrán ahorrar tiempo.

Una vez que las empresas y/o instituciones han detectado que la capacitación resolverá las fallas originadas en sus empleados por la falta de conocimientos y aprendizajes, la labor gerencial entonces estará encaminada a demostrar que la capacitación será la única vía alterna que ayudará al empleado. Si se les explica adecuadamente el objeto de la capacitación, los empleados desearán ser capacitados; así mismo participarán en las actividades de capacitación y recibirán mayores beneficios de su experiencia de capacitación. Si se lleva a cabo eficazmente, la capacitación beneficiará a muchos niveles y sectores de la organización que van desde los gerentes hasta los empleados y clientes.

De acuerdo con el autor Zaccarelli, los procedimientos básicos para lograr una capacitación efectiva, abarcan un método de cuatro pasos que consiste en:

- Capacitar (orientar) empleados de nuevo ingreso
- *Mejorar los conocimientos / habilidades del personal actual*
- Ofrecer desarrollo profesional a largo plazo
- Resolver problemas operativos (Zaccarelli,1991:24)

Una vez que se dominan a fondo las bases de la capacitación, se podrán aplicar en cualquier momento siempre y cuando la empresa o institución lo requiera. En este sentido, existen cuatro pasos básicos a seguir para elaborar un programa de capacitación sin importar la finalidad o el tipo de capacitación (individual o de grupo) que se pretenda y son:

- Definir cómo debe realizarse un trabajo
- Planear la capacitación

- Exponer la capacitación
- Evaluar la capacitación

Para finalizar este apartado, cabe señalar que la capacitación cubre un papel trascendental en el futuro del país y de las organizaciones ya que la capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia una cultura de la competitividad en las empresas. Para éstas, la formación de su personal en todos los niveles y sectores, deberá ser su mayor prioridad debido a que gracias al factor humano y a su trabajo depositado en ellas, las organizaciones han mantenido su productividad y su competitividad. Por tal motivo, las empresas deberán poner especial atención no solamente en cubrir las necesidades fisiológicas del ser humano, sino también en cubrir las necesidades intelectuales que ellos requieren como parte de su crecimiento personal y profesional.

En este sentido, resulta lamentable reconocer que las empresas no han tomado en cuenta el recurso de la capacitación debido a que no creen en ella y por tal motivo, no desean invertir sus recursos en esta práctica que dependiendo de la gravedad del problema puede llegar a ser muy costosa. Por ende, es de suma importancia que la capacitación parta de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades hecha previamente, con el fin de evitar malgastos y pérdidas. Para muchas organizaciones esta práctica resultaría una gran inversión sin precedentes; sin embargo, ellas desconocen que a través de la capacitación se puede asegurar que el índice de costo / beneficio para sus empresas será muy alto siempre y cuando se preocupen por mejorar y por llenar los vacíos y las necesidades que están presentando sus empleados.

Cualquier empresa que no desee invertir en la capacitación y actualización de sus empleados, deberá saber que estará buscando la competitividad y la productividad en las bases del rezago educativo. La preparación y actualización de los empleados es el futuro de ellos mismos y también de las organizaciones.

2.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN Y DE NECESIDAD

Una de las principales preocupaciones que hoy en día atañen al ser humano además de subsistir en una sociedad y en un país cada vez más conflictivo, es sin lugar a dudas satisfacer sus necesidades primarias y primordiales en la vida. En este rubro podemos ubicar la alimentación, el vestido, el hogar, entre otras, mismos que hasta el momento, lo único que los puede solventar es la remuneración económica derivada de un determinado empleo y por supuesto del trabajo que en él desempeñamos.

Por ello, el hombre ha tratado de superar los niveles básicos de educación para que así pueda abrir aun más las opciones laborales y por ende, se vuelva capaz de elegir o rechazar las ofertas de trabajo cuando éstas no cumplen con sus expectativas. En este sentido, resulta de gran importancia considerar que cuando un individuo ingresa a la fuerza de trabajo (empresa o institución), lo hace con ideas y expectativas acerca de su carrera laboral y por supuesto, de lo esencial que representa el trabajo para el mantenimiento del hombre.

Para el autor Jeff Harris, "el trabajador actual se afilia a una empresa específica con la esperanza de cumplir determinados objetivos y metas personales por medio de dicha afiliación. Generalmente, sus expectativas consisten en obtener un sueldo que asegure su alimentación, vestido y abrigo; pero también puede buscar otros logros adicionales" (Harris,1994:148) Tal es el caso del conocimiento de su trabajo, no solamente visto como una rutina a seguir para la obtención de una remuneración económica; sino que además de eso, se puede lograr una satisfacción plena en cuanto al trabajo y a las actividades realizadas a lo largo de su jornada, siempre y cuando sea lo que el empleado desempeña con la certeza de que lo sabe hacer porque tiene el conocimiento para ello.

Siguiendo al autor Harris, el trabajador decide aceptar un trabajo específico en determinada empresa porque piensa que el puesto y la organización le proporcionarán un nivel más alto de satisfacción para sus necesidades y expectativas que lo que podría lograr en otros trabajos. De acuerdo con Tom H. Boydell, "la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte" (Mendoza,1991:17). Al hablar entonces de necesidad laboral, deducimos que dicha

limitación debe ser cubierta por la organización al tratarse de una necesidad surgida dentro del área laboral. Al respecto, la empresa que ocupa los servicios de un trabajador, tiene cierta responsabilidad en el logro de las metas y satisfacción de las necesidades razonables de dicho trabajador.

En el caso de nuestro objeto y sujetos de estudio, la FES Iztacala debe ocuparse de cumplir con las cláusulas que se estipulan en el contrato colectivo y con lo que ahí se menciona; particularmente nos referimos a la cláusula No. 50 del Contrato Colectivo de los Trabajadores de la UNAM, que trata sobre el Plan de Capacitación y Adiestramiento de la UNAM.

El Plan de Capacitación y Adiestramiento de la UNAM comprende todas aquellas actividades que se realicen para el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales en materia de capacitación y adiestramiento. (Contrato Colectivo de Trabajo, 2002-2004:26) Dicho plan tiene como objeto:

- 1) Que los trabajadores eleven su nivel educativo general mediante la instrumentación de actividades tendientes a lograr su superación, incluyendo los de escolaridad que ya se tienen pactados o se lleguen a pactar.
- 2) Crear las mejores condiciones que permitan a los trabajadores, cónyuge y a sus hijos adquirir la preparación adecuada para ascender o ingresar a laborar en la UNAM.
- 3) Que los trabajadores conozcan sobre la aplicación de nueva tecnología que la UNAM instrumente y que se relacione con la actividad que desarrollan, eliminando las deficiencias en el desempeño de su puesto de trabajo mediante su asistencia y participación en los cursos y actividades que se programen al efecto.
- 4) Establecer cursos y actividades permanentes y periódicas para los trabajadores, a efecto de que adquieran la preparación adecuada para ocupar los ascensos escalafonarios respectivos.
- 5) Que los trabajadores participen en cursos que apruebe la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento (CMPCA), con el objetivo de que se capaciten según cita el numeral 30 de la Cláusula 4 del Contrato

Colectivo a fin de que accedan al proceso escalafonario pactado entre la UNAM y el STUNAM con la constancia de acreditación del curso que la Comisión le otorgue y de acuerdo a las equivalencias que determine la UNAM y el STUNAM.

- 6) Que los trabajadores que participen y acrediten los cursos de promoción que apruebe la CMPCA y ejecute la UNAM conforme a los lineamientos de la propia Comisión, pasen a formar parte de la lista de aptos de la Comisión Mixta Permanente de Escalafón para su promoción escalafonaria en vacantes que se generan, previa relación de acreditados que la CMPCA envía a la Comisión Mixta Permanente de Escalafón en los términos del inciso a) del numeral 1 de la Cláusula 102 del Contrato Colectivo.
- 7) La UNAM destinará de acuerdo a su disponibilidad presupuestal y al programa Anual de Capacitación respectiva, el presupuesto necesario para la implementación de la capacitación y adiestramiento.

Una vez citados los incisos que corresponden a la Cláusula No. 50 del Contrato Colectivo de los Trabajadores de la UNAM, podemos entonces realizar una comparación entre lo que en ella se estipula y lo que realmente se lleva a la práctica. Hasta el momento, los incisos indican que la UNAM brinda a sus trabajadores los cursos y programas necesarios para que puedan ascender de puesto y también para que sus trabajadores conozcan sobre la tecnología e instrumentación que se relacione con la actividad que los empleados desarrollen. Sin embargo, esto no sucede en la práctica, ya que según opiniones de algunos laboratoristas (Muestra 1, Pág. 22) éstos han sido reubicados en algún otro laboratorio sin que se les imparta de por medio ningún curso de actualización que les brinde el conocimiento suficiente para ocupar una nueva plaza. Tal es el caso de la Sra. Rebeca Pérez, a quien después de llevar un determinado tiempo en el laboratorio de odontología se le ha reubicado ahora en la clínica odontológica, misma que requiere de manejar otro tipo de material y otro equipo muy diferente al que manejaba. No obstante, la Señora ha ocupado este puesto sin ningún conocimiento del mismo, arriesgándose así a cometer errores laborales y

en casos extremos, a provocar algún accidente por el uso inadecuado del material y equipo que en éste se utiliza.

En el caso particular del laboratorio de Odontología, la Sra. Amparo Valdés ha manifestado su punto de vista al respecto afirmando que desde su ingreso (hace 12 años a este laboratorio) en ningún momento ha recibido algún tipo de capacitación que la ayudara a obtener un mayor conocimiento y mejor desempeño en su trabajo. Afirmó también que el conocimiento que tiene del material y equipo odontológico, fue gracias al apoyo de otro compañero de trabajo quien le explicó el funcionamiento básico del mismo, y no a los programas de capacitación mencionados dentro de las cláusulas que se estipulan en el contrato colectivo.

Al respecto, el convenio de trabajo es un tipo de contrato mediante el cual el trabajador acepta prestar sus conocimientos y servicios a cambio de la obtención de ingresos monetarios y no monetarios. Dentro de los no monetarios podemos mencionar al aprendizaje y el conocimiento suficiente que el trabajador desea adquirir desde el momento en que éste ingresa a la Institución hasta su salida. Y menciono particularmente el periodo de trabajo, debido a que así como el ambiente económico, político y social de nuestra época ha venido sufriendo cambios drásticos; así también las empresas de hoy en día se llenan de nuevas tecnologías que el mismo ambiente demanda. Por lo tanto, resulta difícil reconocer que el empleado no pueda utilizar la nueva tecnología como parte de su actividad laboral por la única razón de que desconoce cómo y para qué. Es aquí donde la capacitación se hace necesaria para dotar al empleado de los conocimientos y habilidades necesarias que satisfagan las necesidades e intereses de los empleados.

Cada ser humano tiene diferentes necesidades y metas, las haya aceptado o no racionalmente. Una necesidad humana según el autor Jeff Harris, "es un vacío personal que debe ser llenado, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y el comportamiento total en dirección a su logro. Las necesidades son metas, conocidas o desconocidas, que mueven al individuo a buscar su satisfacción. Los individuos poseen muchas de estas necesidades, y los que ingresan a la fuerza de trabajo llevan consigo sus necesidades al entrar a su trabajo". (Harris,ibid:150)

Por lo tanto, es de suma importancia que los administradores o supervisores inmediatos estén al tanto de la situación de los empleados para que una vez detectada la falla se proceda a darle una solución inmediata y no dejar que se siga acentuando. Hace falta que en el laboratorio de Odontología, los supervisores hagan su trabajo y observen las fallas que se están cometiendo dentro de los mismos; de otra manera, seguirán avanzando los errores cometidos y por lo tanto, los costos para la institución.

Así mismo, en cada empresa o institución deben de constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales vigilarán, supervisarán y examinarán las acciones que en materia de capacitación se realicen al interior de las empresas, organización o institución y sus establecimientos. En el momento en que un administrador o una subcomisión de capacitación perciben las necesidades de los trabajadores, lo ideal sería proporcionarles ayuda con mejores recursos personales para supervisarlos. El ser humano tiene una serie de necesidades que, aunque pueden variar en su intensidad son bastante comunes. Algunas de las necesidades principales que tienen los seres humanos son las siguientes: mantenimiento físico, seguridad, competencia, afiliación, reconocimiento, poder, logro y esperanza. Únicamente nos referiremos a la necesidad de competencia y reconocimiento por ser las necesidades que involucran al tema de investigación.

La necesidad de competencia, es el deseo que tienen los seres humanos de ser adecuados o capaces de realizar tareas y trabajos. Es decir, el trabajador tiene la necesidad de sentirse (y de ser) capaz para desempeñar las tareas y responsabilidades que se espera lleve a cabo. El ser humano promedio desea tener éxito y no fracasar en su trabajo. De aquí derivan muchas de las satisfacciones que el empleado debe y puede tener siempre y cuando las condiciones laborales resulten favorables para lograrlo. La satisfacción entonces, se obtiene cuando el trabajador se siente preparado para cumplir las tareas que se le asignan y cuando se siente capaz de continuar de la misma manera. En la mayoría de los casos, la competencia indica un autojuicio, mismo que evalúa el propio desempeño y llega a una conclusión favorable.

La necesidad de reconocimiento es una extensión de la necesidad de competencia puesto que el individuo se siente satisfecho cuando alguien reconoce su empeño y

alaba un buen trabajo. Sin embargo, si el mismo trabajador se siente insatisfecho con las actividades que desempeña porque no sabe hacerlas, o bien porque el equipo tecnológico está fuera de su alcance, entonces aun cuando éste sea un trabajador responsable, su desempeño no será el mismo y por lo tanto nadie lo notará. Aquí la importancia de que el empleado esté contento con lo que hace y consigo mismo, para posteriormente hacerlo notar a los integrantes de la organización. El trabajador debe confiar en su propio poder para dominar y utilizar los recursos, objetos e instrumentos que la organización ponga en sus manos como parte de sus actividades cotidianas.

Lo planteado anteriormente, podría quedarse únicamente en un ideal de cómo nos gustaría que fuera el trabajo en las organizaciones. La realidad se aleja mucho de ello en el momento en que conocemos gente insatisfecha con su trabajo, dudosa de sus actividades y lo más preocupante, inexperto de sus funciones y de los recursos que la Institución les brinda para la realización de su trabajo.

Teniendo estos antecedentes, es de comprenderse que en las empresas o instituciones no hay una cultura de capacitación, debido a que desamparan al trabajador sin ofrecerle acciones que lo ayuden a desarrollar y/o perfeccionar sus propias aptitudes, con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en su puesto específico de trabajo. Por ende, la necesidad que tenemos de recalcar la importancia del factor humano en las instituciones como un elemento clave para mantener y elevar la productividad dentro de las mismas, siempre y cuando los capaciten antes de ingresar y durante su estancia en las fuentes de trabajo.

Tal y como lo menciona el autor J.Carlos Trosino, la capacitación es la acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines. (Reza Trosino,1995:98) En su mismo texto, el autor Trosino hace una distinción entre la capacitación en el trabajo y la capacitación para el trabajo. La primera hace hincapié en el conjunto de acciones dirigidas a desarrollar y perfeccionar las habilidades del trabajador para el mejor desempeño de su puesto de trabajo, mientras que la segunda se refiere al

conocimiento que proporciona el sistema educativo formal, fuera del ámbito laboral a aquellas personas que pretenden ingresar al mercado de trabajo.

La distinción anterior, será de mucha utilidad para enfatizar en el trabajo que se pretende realizar en el Laboratorio de Odontología de la FES Iztacala. Si mi hipótesis resulta verdadera, la capacitación que se pretende implementar para esta área de laboratorios, tendrá como objetivo desarrollar y perfeccionar las habilidades que tengan tanto los trabajadores de nuevo ingreso, como también los trabajadores que ya tienen cierta antigüedad. La capacitación les proporcionará el conocimiento teórico y práctico para que ellos aprendan a dosificar el material odontológico; a familiarizarse con el equipo que posteriormente entregarán y recibirán de los alumnos y también para que aprendan a utilizar la nueva tecnología de los laboratorios como parte de la actualización que tanto el empleado como los alumnos deberían tener y más aún en esta sociedad cada vez más inmersa dentro del efecto de la globalización. Para ello, hace falta conocer qué tipo de necesidades de capacitación presentan actualmente los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala; necesidades que estudiaremos en el capítulo siguiente.

2.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A medida que el mundo evoluciona de acuerdo a las exigencias propias de nuestro tiempo, el ser humano también ha evolucionado no sólo como parte de su fisonomía sino también como parte de su formación personal y profesional. El tiempo actual ha hecho que el hombre adquiera cada vez más una preparación vasta en conocimientos para ocupar en determinado momento un lugar en alguna fuente de trabajo, misma que requerirá del mayor esfuerzo y empeño por parte de cada uno de nosotros para cumplir con sus objetivos planteados y de esta manera contribuir en su desarrollo organizacional.

De acuerdo con el autor Jeff Harris, “el desarrollo organizacional de una empresa o institución es una tendencia a enfatizar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a las organizaciones” (Harris,1994:443). Ante tal afirmación, podemos decir que la capacitación es un concepto que se encuentra incluido en la definición anterior, ya que también contribuye al mejoramiento y desarrollo de la organización no solamente en las relaciones interpersonales gestadas en la misma, sino que además de ello, dota a los empleados de los conocimientos y habilidades que les hagan falta para beneficio de ellos mismos y también de la institución.

En este sentido, la capacitación es uno de los factores que contribuyen eficazmente al logro de las metas organizacionales ya que proporciona a los miembros de una empresa las herramientas para lograrlo, siempre y cuando así se requiera y lo necesiten. En las empresas, muchos son los trabajadores que tienen la necesidad de mejorar sus habilidades, actitudes y comportamiento con la finalidad de obtener un mejor desempeño en su puesto de trabajo y tener plena satisfacción del mismo, lo cual se conseguirá cuando el empleado sienta y perciba que no le hace falta nada para lograr un adecuado desempeño en su trabajo; de lo contrario, habrá una necesidad de capacitación que deberá ser cubierta tan pronto como sea posible.

Una necesidad de capacitación es la diferencia que existe entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de

eliminar dicha diferencia. Muchas pueden ser las causas por las que un trabajador presente un mal desempeño en su trabajo ya que pueden derivar de situaciones personales o bien laborales. Sin embargo, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), habilidades manuales y actitudes del trabajador con su puesto actual o futuro, entonces si estamos hablando de una necesidad de capacitación.

Un concepto más claro que ayudará a comprender mejor el significado de una necesidad de capacitación es considerarla como la diferencia que existe entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes. Bajo estas condiciones, la necesidad de capacitación se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes que podrán proporcionarse vía capacitación, siempre que esto sea la alternativa más económica para una empresa.

Las organizaciones que tienen empleados laborando en ellas, deben tener plena conciencia que los trabajadores también significan una inversión y por tal motivo, no debería escatimarse en gastos siempre y cuando los directivos de la organización estén seguros de que la capacitación será una alternativa para resolver los problemas que se estén generando, y que efectivamente le compete a la capacitación darles un tratamiento y solución.

Tomando en cuenta lo anterior, hacemos nuevamente mención de la situación y del contexto general bajo el que funcionan los laboratorios de la FES Iztacala. Tal y como se mencionó en un principio, en dichos laboratorios se observa una ausencia de conocimientos en los laboratoristas que actualmente ocupan un lugar en ellos. A pesar de ello y del conocimiento que los trabajadores tienen acerca de sus deficiencias y *necesidades de capacitación*, se puede observar una gran apatía por recibir cursos o programas de capacitación que beneficien y mejoren su desempeño laboral.

Ante tal situación el Sr. Alfredo Palacios Figueroa, Jefe del Área de Laboratorios externó su opinión afirmando que dicha apatía observada en algunos laboratoristas se debe a que desde hace tiempo (aproximadamente 2 años) se empezaron a dar cursos de capacitación a los laboratoristas, los cuales fueron impartidos en aquella ocasión

por dos maestros de la FES Iztacala. Una vez que los laboratoristas asistieron a dichos cursos, no lo volvieron a hacer más porque a pesar de que ha transcurrido el tiempo, siguen siendo las mismas personas quienes los han venido impartiendo y bajo las mismas temáticas; es decir, no existe innovación alguna para dicha práctica.

Así mismo, los últimos cursos impartidos a los laboratoristas únicamente fueron dados en el turno matutino y no en ambos turnos, siendo que el Contrato Colectivo estipula que los cursos de capacitación deben ser dados a los empleados dentro de su jornada de trabajo y a todo el personal que lo necesite. Ante tal situación, la impartición de dichos cursos no ha sido del todo equitativa además de que han restringido los conocimientos que pudieron haber adquirido los laboratoristas del turno vespertino. Y hablando de desigualdad laboral, parece ser que la distribución del trabajo entre los empleados del turno matutino y vespertino no ha sido tampoco equitativa, ya que en cada uno de los laboratorios anteriormente mencionados y que corresponden al primer turno existe una mayor cantidad de laboratoristas que ocupan un laboratorio a diferencia del turno de la tarde. Es decir, en el turno matutino pueden laborar hasta tres personas en un mismo laboratorio siendo que en el turno de la tarde un mismo trabajador realiza esa misma labor sin ninguna ayuda.

Bajo estas condiciones, se observa el descontento que tienen los laboratoristas del turno vespertino por la desigualdad laboral que existe entre ambos turnos; situación que ha generado una apatía hacia la realización de su trabajo reflejado principalmente en su comportamiento de conformismo hacia todo lo que pudiera ser benéfico para ellos.

Los hechos mencionados con anterioridad, nos dan una visión general de algunas de las problemáticas suscitadas en los laboratorios de la FES Iztacala y que hasta el momento nadie se ha percatado o preocupado por atenderlos. Nuestro único interés al citar dichos acontecimientos, es recalcar que existen problemas que afectan directamente el desempeño de los trabajadores en su área de trabajo. Algunos de ellos podrán ser cubiertos por una nueva capacitación propuesta a lo largo de esta investigación tomando en cuenta sus propias y nuevas necesidades no como parte de un programa y una temática abordada durante varios años, sino más bien, como parte

de la actualización que los empleados merecen tener en forma y tiempo, detectando además el tipo de necesidades que se están presentando para posteriormente continuar con la detección de necesidades y con la capacitación que se pretende realizar.

Al respecto, el doctor J. Antonio Heredia Valente, uno de los doctores que impartió ambos cursos de capacitación hace 2 años, mencionó que para la realización de dichos cursos no se realizó ninguna detección de necesidades de capacitación para los laboratorios, sino que la temática se hizo de manera muy general para poder invitar a todos los laboratoristas de todas las áreas y también al personal que pertenece a las diferentes clínicas que están adscritas a la UNAM. Ante tal acontecimiento, afirmó que la afluencia de asistentes en su mayoría se debió a toda la gente que provenía de las clínicas y no al personal de la FES Iztacala, hecho que indignó a las autoridades de la facultad por ser ésta la sede del evento.

Bajo este panorama, resulta relevante para esta investigación llevar a cabo el procedimiento para determinar necesidades de capacitación y de esta forma detectar qué tipo de necesidades específicas se presentan actualmente en los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala; es decir, si la problemática detectada en dichos laboratorios se debe a la presencia de necesidades encubiertas o bien manifiestas.

Para hablar de los dos tipos de necesidades de capacitación, nos gustaría hacer referencia únicamente a la clasificación que el autor A. Mendoza hace de las necesidades encubiertas y manifiestas en su libro (Mendoza, 1997:37) Para el autor, las necesidades manifiestas "son aquellas que hacen referencia a las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional; por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa". Se denominan manifiestas debido a que resultan ser muy evidentes. Este tipo de necesidades es muy factible que se origine en el personal de nuevo ingreso de una organización; en aquellas personas que serán transferidas o ascendidas de su lugar de trabajo; en aquellos que ocuparán un puesto de nueva creación; cuando haya cambios de maquinaria, de herramientas, de métodos de trabajo y procedimientos, etc.

Al otro tipo de necesidades de capacitación se les denomina como necesidades encubiertas. Las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores

ocupan normalmente sus puestos de trabajo presentando así problemas de desempeño derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Normalmente, este tipo de necesidades enfrentan comúnmente resistencia por parte de los trabajadores, directivos y supervisores, debido a que no siempre se consigue la colaboración de las personas, por lo que se puede decir que su determinación es mucho más difícil que las de tipo manifiesto.

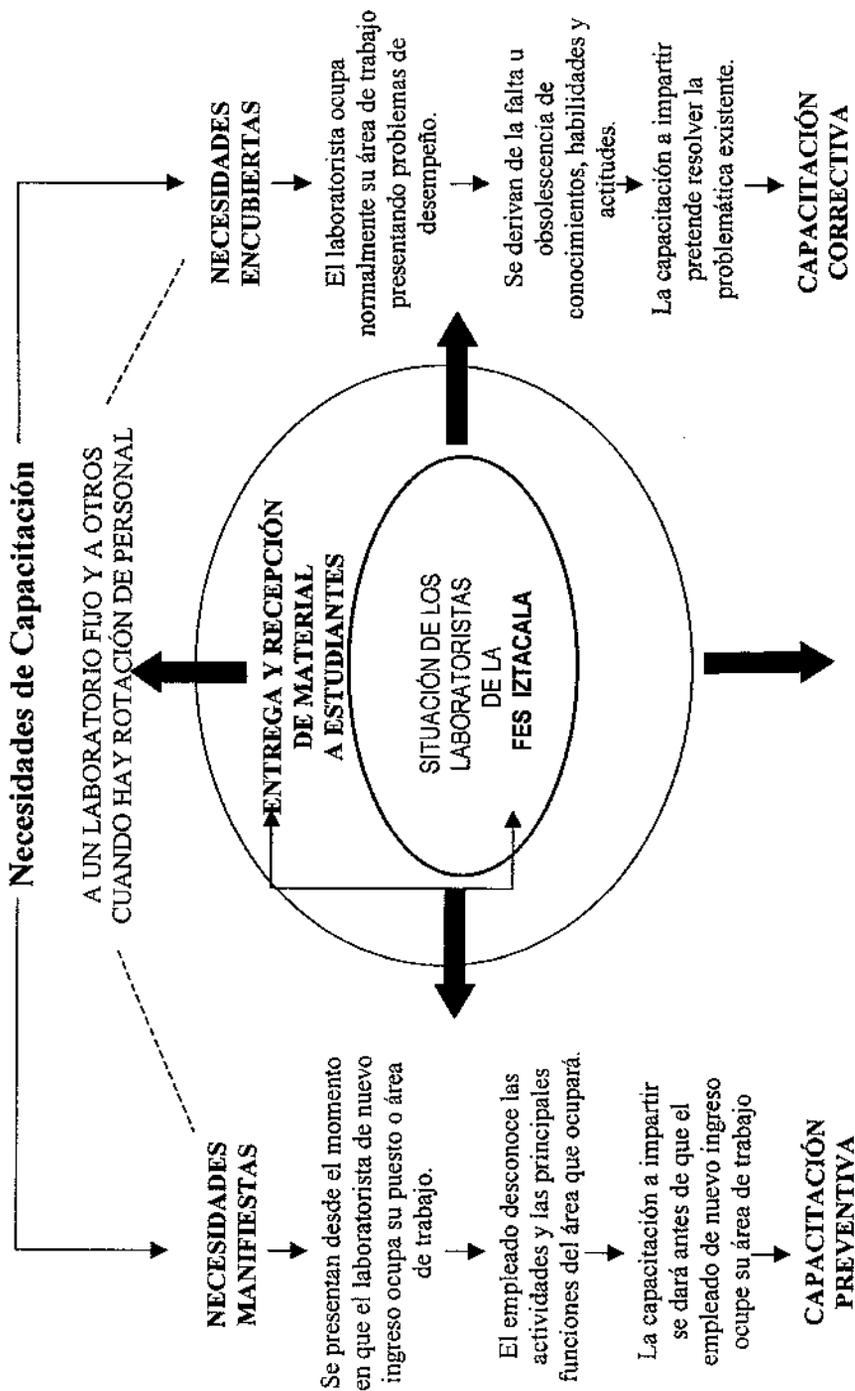
Otros autores tales como Boydell, Donaldson y Scannell, han propuesto también otras clasificaciones de las necesidades de capacitación. Sin embargo, para esta investigación únicamente se trabajará con la tipificación que hace el autor Alejandro Mendoza ya que la clasificación que él realiza engloba acertadamente las necesidades que se espera encontrar en nuestro objeto de estudio, por lo que no se requiere revisar una segunda o tercera clasificación si no será de utilidad para este trabajo.

A pesar de que aun no se ha llevado a cabo la determinación de necesidades de capacitación, y por ende, desconocemos si las necesidades presentadas pueden ser de tipo encubierto o manifiesto, decidimos elaborar un esquema en el que se ilustra la manera en como podríamos ubicar la presencia de ambas necesidades en nuestro objeto de estudio. Sin embargo, cabe aclarar que hasta que no se lleve a cabo el procedimiento para determinar las necesidades de capacitación, no podemos enfatizar en alguna de ellas. **(Ver esquema en la siguiente página)**

Una vez aclarado lo anterior, nos gustaría recalcar la importancia que tiene la determinación de necesidades de capacitación en una organización o bien, en un área específica de la misma.

La determinación de necesidades de capacitación sentada sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que cada individuo dentro de la administración debe tener en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, etcétera, para poder hacer una adecuada evaluación de los problemas y necesidades que se estén suscitando y a su vez, tomar las decisiones para modificar y hacer los cambios que beneficien al cumplimiento de los objetivos organizacionales, bien puede ser a través de la capacitación o de alguna otra alternativa. La importancia que tiene la determinación

ÁREA DE LABORATORIOS DE LA FES IZTACALA



Ambas necesidades de capacitación se presentan actualmente en los laboratoristas de la FES Iztacala.

La falta de capacitación preventiva trajo como consecuencia la presencia de necesidades encubiertas que se tendrán que corregir.

de necesidades de capacitación, se debe a que a través de ésta, obtendremos la información necesaria para detectar qué tipo de necesidad se presenta en nuestro objeto de estudio (encubierta o manifiesta), para que, de acuerdo con los resultados obtenidos se elaboren y seleccionen las acciones (cursos, eventos, programas) que la Institución requiere de acuerdo con la problemática generada.

Otra de las razones por las que resulta importante la determinación de necesidades, es que nos ayudará a justificar la capacitación siempre y cuando así se requiera, de tal manera que no se capacitará al personal por capacitar, sino que se hará a conciencia y teniendo bien en claro las necesidades que con ella se desean eliminar. Tal vez ésta ha sido una de las fallas que más le ha costado a la FES Iztacala, ya que los encargados de diseñar los cursos y programas de capacitación no se han preocupado por hacer una valoración real de las necesidades que actualmente presentan los laboratorios. Así mismo, no se han detenido a investigar las problemáticas surgidas al interior de esta área, tales como la falta de supervisión que hay hacia los laboratoristas; la irresponsabilidad de los trabajadores en su área de trabajo al no querer firmar papeletas o vales de préstamo de material por no querer asumir la responsabilidad de su firma, etcétera. Por tal motivo, podemos decir que si existen muchas necesidades que cubrir en el área de laboratorios; sin embargo, si no se hace la valoración adecuada a cada laboratorio, entonces el diseño de los cursos no cubrirá las necesidades específicas que presenta cada uno de ellos, sino que abordará otro tipo de información que no será de utilidad ni de interés para los trabajadores y que se verá reflejado en su inasistencia a los cursos.

Para esta investigación, la determinación de necesidades de capacitación nos ayudará a identificar las fortalezas y debilidades que tiene el laboratorio y los laboratoristas de odontología, contemplando a su vez, el contexto laboral por el que atraviesan los demás empleados. Esto nos permitirá recopilar información suficiente que sirva para sustentar la idea de que no existe una capacitación previa al ocupar una vacante de laboratorista en la FES Iztacala, así como tampoco se llevan a cabo acciones para determinar si los actuales laboratoristas requieren de una adecuada capacitación tomando en cuenta que en ocasiones hay rotación de personal a otros laboratorios.

En fin, todas las variables con las que podamos calificar y evaluar a los trabajadores tales como la motivación, el desempeño, la satisfacción, entre otras, las podremos obtener a través de la determinación de necesidades de capacitación. En el apartado siguiente se describe el procedimiento que se llevará a cabo para determinar necesidades de capacitación, y de acuerdo con ello se mencionarán algunos de los instrumentos que se aplicarán para la recopilación de información. Las pruebas practicadas a los trabajadores, encuestas y demás técnicas utilizadas para la determinación de necesidades, servirán de guía para el diseño de nuevos cursos de capacitación tomando en cuenta las necesidades específicas que los laboratoristas de odontología presentan en y durante su puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

3 PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La capacitación eficaz en las empresas y/o instituciones, es una o quizás la mejor alternativa intrínsecamente ligada al logro de las metas y de los objetivos organizacionales, ya que es considerada como una de las mejores vías para dar solución a las necesidades y problemas surgidos en las organizaciones siendo éstas medianas o grandes empresas. Ante dicho panorama podemos comprender que mientras más grande sea la organización para la cual laboremos, más grandes serán las necesidades surgidas en los trabajadores debido a la multiplicidad de características que cada uno de ellos presentan. Por tal motivo, el procedimiento para detectar y determinar sus necesidades de capacitación podrá variar entre un caso y otro contemplando aquí la diversidad de situaciones y trabajos que cada empleado experimenta y realiza diariamente.

Y es día con día cuando se van presentando cada vez más necesidades en los trabajadores (algunas de ellas de tipo personal, fisiológico, educativo, etcétera) que empañan o detienen su crecimiento personal o laboral. De aquí la importancia de detectar qué tipo de necesidades están presentando los trabajadores; es decir, si pertenecen a las necesidades de tipo encubierto o a las de tipo manifiesto para que de acuerdo con dicha clasificación manejada anteriormente, seleccionemos el procedimiento adecuado que cada una de ellas requiere.

En este sentido, existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar las necesidades manifiestas o encubiertas, ya que para cada una de ellas se consideran aspectos como la magnitud de las necesidades (micro y macronecesidades) y la disponibilidad de recursos técnicos y económicos que posteriormente se tomarán en cuenta para la selección de las diferentes técnicas de investigación diseñadas para este campo de estudio. Por tal motivo, resulta de gran importancia identificar desde un primer momento, qué tipo de necesidades se están presentando en la organización a estudiar y en sus trabajadores para poder iniciar con el procedimiento correspondiente.

Para los fines que persigue esta investigación, únicamente se tomarán como objeto de estudio al área de laboratorios de la FES Iztacala y a los laboratoristas que dentro del área de laboratorios trabajan, ya que es precisamente en esa área donde se observan muchas deficiencias a nivel organizacional que van desde los supervisores y jefes de laboratorios hasta los laboratoristas. La problemática laboral que se ha venido describiendo a lo largo de este trabajo forma parte de la recopilación de información que se obtuvo a través de sondeos realizados a trabajadores de la FESI principalmente a los laboratoristas (Muestra I); de las visitas inesperadas que se hicieron al objeto de estudio antes y después de iniciar la investigación, así como también, de los comentarios hechos por parte de los doctores del área y de los alumnos de odontología. Tomando en cuenta el panorama anterior y la descripción de la problemática laboral que se vive en los laboratorios y que se ha venido recalando, podemos presumir que en el área de laboratorios están presentes ambas necesidades de capacitación. Es decir, vemos reflejadas a las necesidades manifiestas en cada uno de los empleados de nuevo ingreso que desconoce las actividades, material y equipo que utilizará como parte de sus funciones laborales, gracias a que no existe un curso previo de inducción y/o de capacitación que les brinde la información que requieren para lograr un óptimo desempeño en su trabajo que beneficie a la organización.

Bajo este mismo supuesto, encontraríamos a las necesidades encubiertas manifestadas en el bajo desempeño que tienen los laboratoristas, gracias a la falta de conocimientos que los empleados tienen de sus principales funciones tales como la dosificación del material que entregan a los alumnos; del funcionamiento del equipo que prestan y reciben de los alumnos de acuerdo con la práctica que en el momento se esté llevando a cabo y en general, de las principales actividades que los laboratoristas realizan o deberían realizar como la elaboración de inventarios; el pedido de material suficiente que abarque a todo el alumnado; la elaboración de registros sobre el material de préstamo y devolución, etcétera.

Sin embargo, hace falta corroborar ambos supuestos a través del procedimiento para determinar necesidades de capacitación, ya que la descripción de las necesidades encubiertas y manifiestas arriba mencionadas, forman parte de algunas de nuestras

hipótesis acerca de las necesidades que se podrían encontrar en los laboratorios de odontología, y que más adelante se tienen que demostrar. No obstante, las visitas inesperadas y el intercambio de información que se ha logrado con algunos de los trabajadores, han propiciado que podamos adelantar en algunas aseveraciones no exentos así de cometer alguna equivocación o de lo contrario, corroborar nuestras afirmaciones de lo que hemos llegado a observar en tiempos reales de trabajo con los resultados que se lleguen a obtener.

Las actividades de los laboratoristas descritas anteriormente, describen de una forma muy general las funciones que los empleados debieran llevar a cabo. Sin embargo, la situación real es completamente distinta a la deseada, ya que los trabajadores no cumplen con las exigencias propias de su puesto de trabajo al hacer lo que quieren y a la hora que quieren; no llevan registros de material de préstamo y devolución porque nadie quiere hacerse responsable de su firma de autorización, etcétera, sin mencionar que no conocen muchos aspectos de su trabajo que lo podrían enriquecer y mejorar indiscutiblemente.

Ante las evidencias presentadas anteriormente y de acuerdo con las visitas inesperadas, los sondeos realizados y las declaraciones de los doctores del área y de los alumnos de la FESI, llevaremos a cabo el procedimiento para la determinación de necesidades encubiertas por ser precisamente éstas las que en la actualidad están alterando el desempeño de los trabajadores y afectando el desarrollo organizacional de la institución. Así mismo, dado que aun no se tiene contemplado el ingreso de nuevos trabajadores al área de laboratorios, no tendríamos parámetros de actuación ni de comparación dado que no conocemos el contenido de los cursos de inducción y/o capacitación (que no los hay), así como tampoco sabríamos si resultaron o no funcionales para dicha área.

Una vez que hemos situado la problemática de los laboratoristas dentro de las necesidades encubiertas, llevaremos a cabo el procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación, el cual arrojará tópicos y situaciones (experiencias) laborales que podrán ser utilizados en un futuro para el diseño y realización de cursos de capacitación y/o inducción en el área de laboratorios. Las pruebas practicadas a los

trabajadores, encuestas y demás técnicas utilizadas para la determinación de necesidades encubiertas servirán de guía para el diseño de nuevos cursos tomando en cuenta las necesidades específicas que los laboratoristas presentan en y durante su puesto de trabajo.

El procedimiento para llevar a cabo la determinación de necesidades encubiertas puede resultar complejo para quien lo esté realizando, debido a que este tipo de necesidades son muy difíciles de identificar dado que se esconden en muchas variables tales como la actitud del personal, el clima de la organización, la motivación de los trabajadores, etcétera. Sin embargo, el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo es un indicador que nos lleva a identificar este tipo de necesidades dado que muchas veces está expuesto a fuerzas ajenas a la empresa y al propio trabajador; así como también puede obtenerse haciendo una comparación entre los estándares de desempeño ideal previstos para esta área de trabajo y los estándares de desempeño que actualmente se llevan a cabo.

Siguiendo al autor Alejandro Mendoza, la determinación de necesidades encubiertas se vuelve más compleja a medida que:

- a) El desempeño del puesto está influenciado en gran medida por variables ajenas al mismo; esto es, cuando existe una fuerte interdependencia respecto a otras personas o a las características que puede tener el material, el componente del proceso, etcétera, que se reciben.
- b) Se asciende la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente. (Mendoza,1991:52)

Tomando en cuenta los antecedentes que tenemos sobre el área de laboratorios, podemos apresurarnos a descartar el segundo inciso "b)" debido a que el área de laboratorios se ha mantenido siempre dentro de la misma escala jerárquica, conservando también la misma complejidad de tareas. Una vez que los empleados llegan a ser laboratoristas, el único ascenso al que pueden aspirar dentro de la escala jerárquica únicamente sería para ocupar el puesto de analista; puesto al que desde un principio se tendría que capacitar al trabajador ya que las funciones y actividades

llevadas a cabo en ambos puestos difieren en muchos sentidos. Una vez aclarado lo anterior, revisaremos entonces el procedimiento para determinar las necesidades encubiertas.

El procedimiento para la determinación de necesidades encubiertas, entendiendo como procedimiento la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor, parte en todos los aspectos de un concepto que significa la conceptualización de la labor que se va a realizar, es decir, del nivel organizacional en el que se inicia. Para llevar a cabo dicho procedimiento, no es necesario partir de un todo para llegar a lo particular. Lo importante aquí es saber identificar el área donde se ubican las necesidades específicas para que de esta forma se empiece a corregir también a la organización parcial o totalmente.

De esta manera, se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas que van desde:

- La empresa completa
- Un área crítica
- *Un puesto*
- Una situación

La determinación de necesidades encubiertas en toda la empresa nos puede llevar a detectar más tipos de necesidades surgidas en otras áreas y situaciones tomando esto como el procedimiento ideal. Sin embargo, hay que contemplar aquí los costos y el tiempo de ejecución que este procedimiento implicaría, cuando tenemos la ventaja y la posibilidad de iniciar en otro nivel que puede ser más fructífero para nuestra investigación y para la capacitación misma, y más aun cuando ya tenemos detectadas las deficiencias en ciertas áreas de la organización.

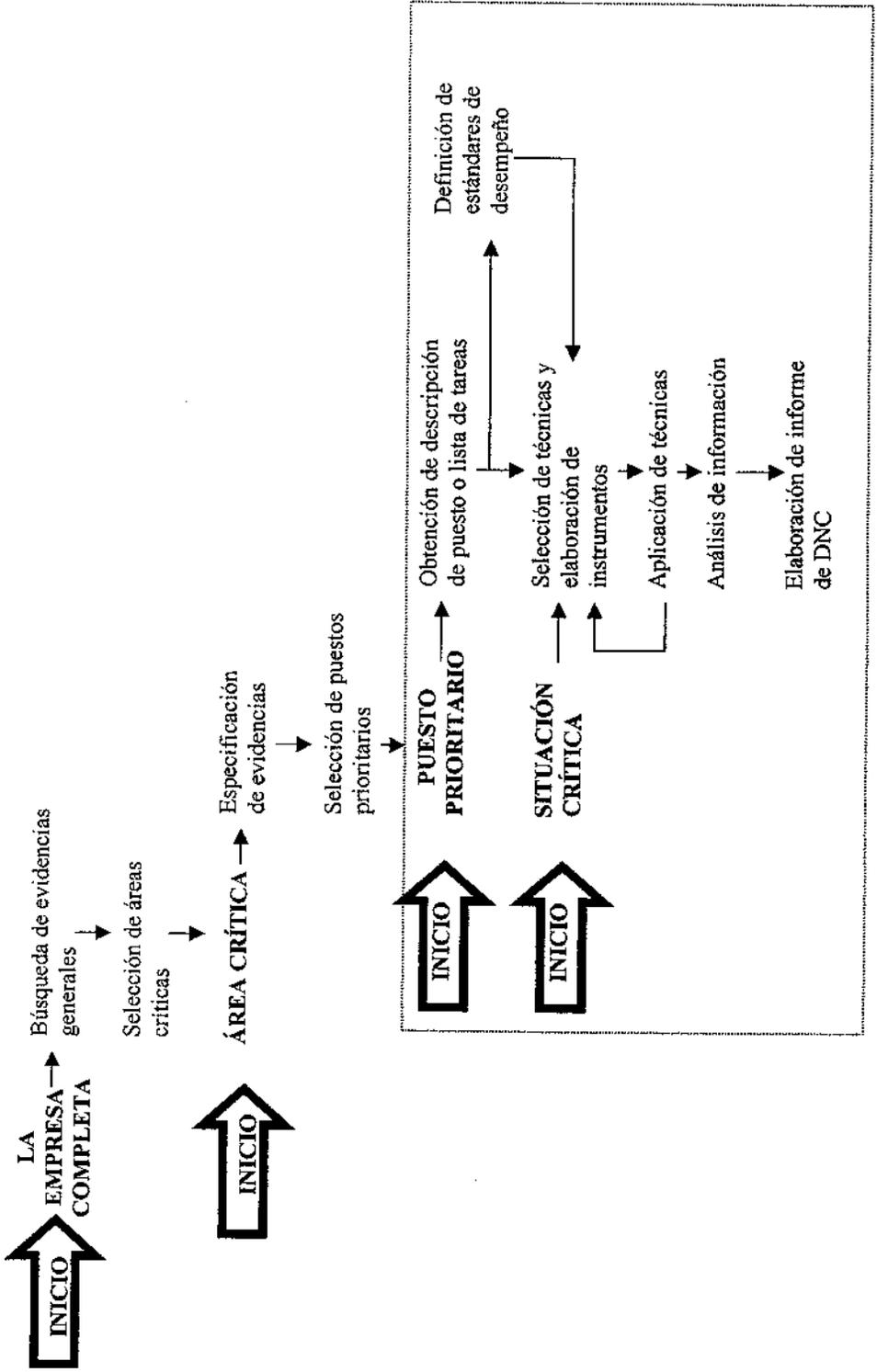
La FES Iztacala, es por el momento objeto de estudio para esta investigación. Sin embargo, las necesidades encubiertas que se han logrado identificar de acuerdo a los sondeos; a las visitas inesperadas y a las declaraciones hechas por los doctores y alumnos del área de odontología, delimitan nuestro proceder hacia un área específica de la organización, esto es: a los laboratorios de odontología de la FESI. Recordemos

que las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos de trabajo presentando así problemas de desempeño derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes, situaciones que hemos venido observando en los laboratoristas de odontología y que les suceden en sus puestos de trabajo (puesto crítico)..

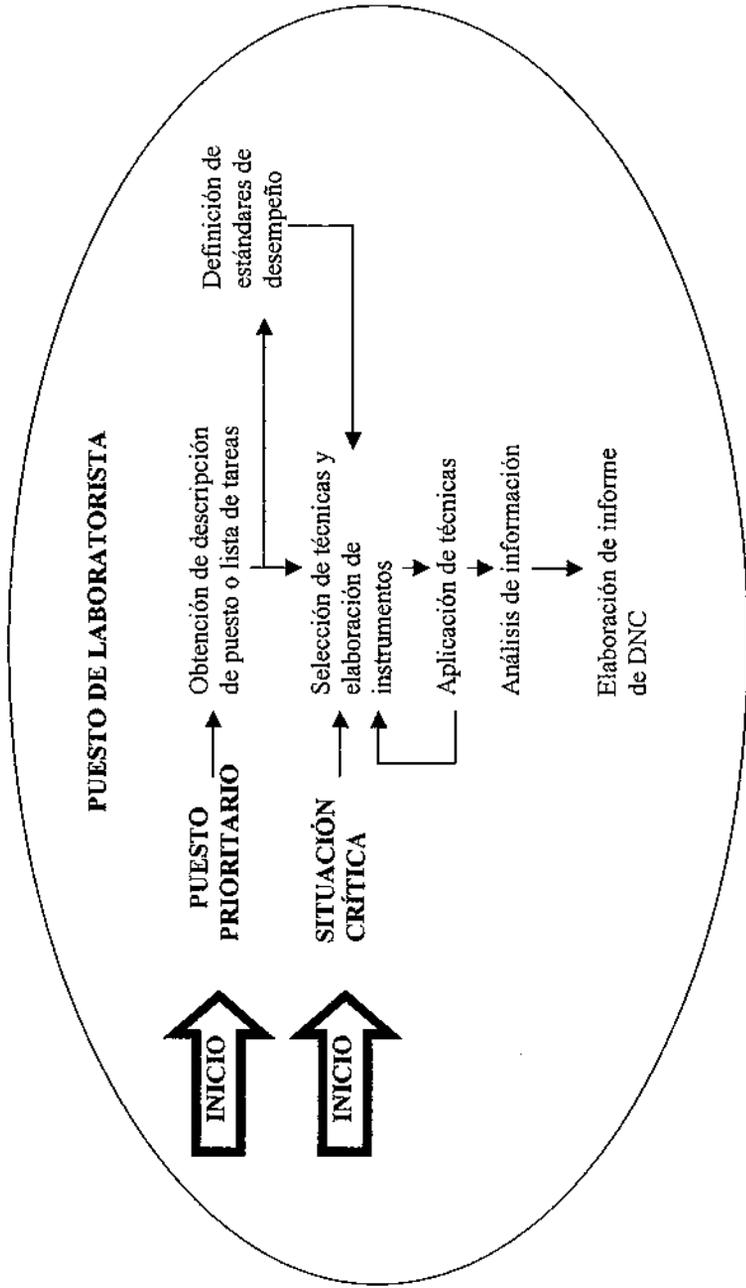
Por tal motivo, el procedimiento para determinar necesidades de capacitación (identificando previamente la existencia de necesidades encubiertas) se iniciará con la etapa de la *Detección de Necesidades de Capacitación en puesto crítico* (con sus cuatro respectivas etapas correspondientes al análisis del puesto), y posteriormente se continuará de manera normal con las etapas que comprenden la selección y aplicación de técnicas, análisis de información y finalmente la elaboración del informe de *Detección de Necesidades de Capacitación*. (El esquema siguiente hace referencia al inicio y fin de los procedimientos para determinar necesidades encubiertas, además de ubicar al lector en el procedimiento que se pretende llevar a cabo para los fines que persigue dicha investigación) **(Ver Esquemas A y B)**

ESQUEMA A

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES ENCUBIERTAS Procedimiento Completo



PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES ENCUBIERTAS
Laboratorio de Odontología de la FES Iztacala



La *detección de Necesidades de Capacitación (DNC)* en puesto crítico, puede ser la continuación o el inicio del procedimiento de Determinación de Necesidades de Capacitación, dependiendo del nivel desde donde se desee o necesite iniciar. Para nuestra investigación, esta etapa será el inicio de nuestro procedimiento para la determinación de necesidades encubiertas debido a que no se estudiará a la institución completa (FES Iztacala) sino únicamente se realizará un *análisis del puesto de laboratorista* que con los antecedentes anteriormente presentados, necesita que se defina cómo debe realizarse el trabajo y con qué medios.

El procedimiento de *Detección de Necesidades de Capacitación* y análisis de puesto consiste en obtener una descripción del puesto a analizar, obteniendo previamente un listado de tareas específicas que se llevan a cabo dentro de dicho puesto con la finalidad de conocer el contenido del puesto y a su vez determinar las tareas que desconoce el personal que las ejecuta. Por lo tanto, es de gran relevancia obtener la descripción del puesto para que posteriormente se defina el estándar de desempeño y las normas de actuación a seguir dentro del mismo.

La comparación que se realice entre el desempeño ideal que pretenden los altos mandos debieran tener los laboratoristas con el desempeño real que actualmente presentan los trabajadores, nos ayudará en gran medida a definir sus necesidades específicas de capacitación. Pero para llegar a ello, hay que definir cómo debe realizarse el trabajo para el que se va a capacitar a las personas, y la mejor manera de hacerlo es a través de un análisis de puesto.

De acuerdo con el autor Herman Zaccarelli, para elaborar un análisis de puesto se deben llevar a cabo los siguientes cuatro pasos:

1. Realizar una lista de tareas, definiendo a la tarea como un sólo elemento o actividad de trabajo. Un puesto generalmente se compone de distintas tareas específicas.
2. Definir la tarea
3. Determinar el nivel de calidad que se requiere para cada tarea
4. Elaborar una descripción de puesto (Zaccarelli,1991:28)

El primer paso para realizar un análisis de puesto (la lista de tareas) tiene como principal función especificar todos los elementos del puesto que el empleado, trabajador, supervisor, etcétera, debe llevar a cabo para satisfacer los requerimientos del mismo. Es decir, una vez que el instructor identifica y enlista estas actividades de trabajo, sólo así se habrán definido los parámetros del programa de capacitación.

La lista de tareas deberá realizarse por medio de la observación a los empleados y particularmente a las actividades que los empleados realizan; se elaborará a su vez a través de los comentarios y opiniones que los trabajadores den de sus actividades y también, por medio de la definición de tareas que los supervisores dan de sus subordinados.

Para obtener esta información, utilizaremos el modelo de una lista de tareas donde deberán enumerarse todas y cada una de las tareas importantes que el empleado debe realizar en un puesto determinado como parte de sus principales funciones. Este formato deberá ser llenado en un primer instante por los laboratoristas de odontología; por un supervisor o jefe del área de laboratorios y por el investigador (a través de la observación). De esta manera, confrontaremos los diferentes puntos de vista de cada actor, para posteriormente hacer un análisis de la información obtenida.

La recopilación de información que se obtenga gracias al llenado de este formato será de gran utilidad para quien sea el responsable de impartir la capacitación, debido a que sabrá lo que un nuevo laboratorista debe realizar. Además, permitirá que un empleado recién contratado entienda y realice su trabajo de acuerdo al nivel de calidad que se pretende lograr.

El Modelo de una Lista de Tareas deberá tener el siguiente formato (Zaccarelli, 1991:81). (Ver Anexo 1)

El segundo paso que nos ayudará a detectar las necesidades de capacitación en un puesto específico y realizar un análisis del mismo, es diseñar un método para “desglosar” las partes de cada tarea. Este tipo de desglose debe responder a la interrogante sobre ¿cómo debe realizarse exactamente una tarea? respondiendo también al “cómo, cuándo y qué” de cada tarea, y especificando el equipo, material y procedimientos que sean necesarios para llevarlos a cabo.

Para realizar el desglose de cada tarea se recomienda que el gerente-instructor piense en la mejor manera para realizarla; así mismo se debe observar y consultar a cada uno de los empleados que realizan este mismo trabajo y finalmente se debe pedir a los supervisores del mismo que expliquen cómo realizar cada una de las tareas de la mejor forma posible.

Hay que mencionar que el desglose de tareas describe en orden de importancia lo que los empleados deben hacer con la finalidad de realizar su labor en forma adecuada. Por tanto, este formato deberá ser llenado nuevamente por los laboratoristas y supervisores de área de la FES Iztacala como parte del análisis del puesto que se pretende llevar a cabo, sólo que en éste se indicará el proceso, el equipo/material y el tiempo requerido para llevar a cabo dichas tareas. Los resultados que se pretenden obtener con este instrumento es hacer una comparación entre lo que se debería hacer en una tarea específica con lo que se realiza en la práctica. La información generada será de utilidad para identificar las tareas en las cuales los empleados cometen errores para que posteriormente puedan ser cubiertas mediante un curso de capacitación.

El Modelo de un Desglose de Tarea que será llenado por las personas involucradas en nuestro objeto de estudio (Muestra 1, Pág. 22) deberá tener el siguiente formato (Zaccarelli,1991:82). **(Ver Anexo 2)**

Gran parte de las actividades y pasos a seguir para determinar las necesidades de capacitación en una empresa o institución, tienen como objetivo mejorar el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo y a su vez aumentar la calidad en el mismo. La interrogante que constantemente nos hacemos cuando laboramos en una organización sobre ¿qué debemos hacer para asegurar que se alcance el estándar de calidad requerido? es la pregunta que corresponde a nuestro tercer paso para realizar un análisis de puesto y considerar a su vez, el nivel de calidad que se requiere para cada tarea.

En muchas organizaciones, el nivel de calidad requerido en el trabajo debiera ser determinado normalmente por los gerentes. Sin embargo, es ya conocido que el nivel de calidad pretendido y el nivel de calidad logrado difieren mucho de llevarse a cabo

en la práctica. Por tal motivo, un programa de capacitación debe hacer hincapié entre otras cosas, en la calidad para demostrar al empresario la razón de su importancia.

Para ello, el instructor deberá:

- Asegurar que el desglose de tareas producirá un rendimiento que alcance o exceda los niveles de calidad pretendidos.
- Insistir en la calidad como parte esencial de cada tarea.
- Mostrar que el nivel de calidad se basa en el rendimiento laboral.
- Identificar aquellos servicios que los laboratoristas ofrecen a los alumnos y que no tienen el nivel de calidad adecuado. Sólo así estos servicios se podrán mejorar.

Para determinar el nivel de calidad pretendido, no es necesario ocupar ni llenar un determinado formato; únicamente nos basaremos en el listado y en el desglose de tareas previamente elaborados y llenados para identificar los niveles de calidad alcanzados con la realización de su trabajo y con el servicio que brindan a los alumnos. Así mismo, se tomarán en cuenta los cuatro puntos arriba mencionados para lograr un mejor acercamiento con los niveles de calidad alcanzados por los laboratoristas en su área de trabajo.

Una vez que logramos llevar a cabo los 3 pasos hasta ahora mencionados, continuaremos con nuestra cuarta y última actividad del procedimiento para realizar un análisis de puesto; es decir, elaboraremos una descripción del puesto. La descripción del puesto en términos generales, es una herramienta gerencial muy útil ya que en muchas ocasiones es tomada en cuenta para la contratación y reclutamiento de nuevo personal, dado que especifica las labores, los conocimientos, las características personales, el nivel de calidad, etcétera, que el puesto requiere para ser ocupado. Así mismo, proporciona a los probables instructores la información actualizada para asegurar que los empleados reclutados y seleccionados obtendrán la capacitación “correcta” de acuerdo a las características específicas del puesto y también a las características presentadas por el empleado de nuevo ingreso.

De nueva cuenta, el modelo de descripción de puesto deberá ser llenado por los laboratoristas de odontología de la FESI y también por su jefe inmediato. (Ver **Muestra 2, Pág. 74**)

El formato para este modelo es el siguiente (Zaccarelli,1991:37). **(Ver Anexo 3)**

Hasta este momento, hemos citado los cuatro pasos a seguir para realizar una descripción del puesto de laboratorista y a su vez analizar cada una de las tareas que se llevan a cabo dentro del mismo. Así mismo, es importante mencionar la utilidad de elaborar una descripción de puesto para otras posibles aplicaciones (como lo es en el área de recursos humanos para la contratación de personal) pero principalmente para la capacitación.

Una vez diseñada la descripción del puesto de laboratorista, ésta se podrá utilizar para muchos propósitos y con muchos fines. Uno de ellos será comunicar a los candidatos a este puesto y a los trabajadores que actualmente lo ocupan los aspectos relevantes del puesto, además de precisar los parámetros de los requerimientos del puesto que se deben manejar en y durante la capacitación (como conocimientos e información sobre el puesto). Esta descripción del puesto servirá también a la gerencia como una herramienta más para la supervisión del personal y como auxiliar en la evaluación del mismo, ya que los laboratoristas deberán ser evaluados con base en su desempeño laboral y de acuerdo con la descripción del puesto que ocupen.

Las descripciones de puesto especifican las tareas para las que es necesaria la capacitación. Por tal motivo, el diseño del curso de capacitación deberá cubrir las necesidades de los laboratoristas (en las tareas que no saben realizar / que desconocen) a través de la enseñanza, además de reforzar los conocimientos que se han ido adquiriendo con la práctica para mejorar el desempeño de los trabajadores. Hay que recordar que la evaluación del desempeño es un método que se utiliza a nivel gerencial para evaluar si los trabajadores están realizando su trabajo de forma adecuada o bien, existen fallas que lo impiden.

Ante dicho panorama, es imprescindible seguir cada una de las etapas que comprenden el procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación, ya que desde cualquier etapa desde donde se inicie la recopilación de información y el análisis de la misma, se tendrá que culminar con las etapas que siguen las cuales darán fin a dicho procedimiento; de lo contrario el procedimiento quedará incompleto.

La aplicación de técnicas de *Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)*; el análisis de la información y la elaboración del informe de DNC corresponden a la 6ª., 7ª., y 8ª., etapa respectivamente, que dan fin a nuestro procedimiento, tomando en cuenta que para los fines que persigue esta investigación se tuvo que iniciar desde la 4ª. etapa correspondiente a la obtención de la descripción del puesto y de la lista de tareas (con sus respectivas fases).

Las tres últimas etapas anteriormente citadas (6ª, 7ª. 8ª.) se desarrollarán en el capítulo siguiente por ser parte de la *Detección de Necesidades de Capacitación* con la aplicación y el análisis de sus respectivas técnicas y con la elaboración del informe de *Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)*; información necesaria para comenzar a elaborar lo que será nuestro curso de capacitación que se diseñará especialmente para los laboratoristas de la FES Iztacala.

3.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

“Qué estamos haciendo” y “qué deberíamos estar haciendo” son algunas de las interrogantes que diariamente los seres humanos nos repetimos una y otra vez como parte de las múltiples actividades que realizamos durante el día. Entre el hogar, la escuela, el trabajo, etcétera, nuestra cabeza y nuestra mente se ve inundada por diferentes preguntas que a cada instante nos hacemos para llevar un control sobre las actividades que hemos realizado y las que nos faltan por hacer. Y es justamente en nuestro trabajo donde estas preguntas oscilantes en nuestra mente aterrizan a la realidad y se hacen parte de una información que podría ser la pauta para realizar una Detección de Necesidades de Capacitación.

La *Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)* especifica lo que se está haciendo ahora y lo que se debería estar haciendo en una organización, hablando estrictamente en sentido laboral. Y es que a partir de la comparación entre una pregunta y otra, es como nos podemos dar cuenta de las posibles necesidades laborales que existen dentro de una empresa o institución, al observar que muchos empleados efectúan un trabajo distinto al que deberían estar realizando.

Ante esta situación, cabe aclarar que no toda la culpa es de los trabajadores sino que en muchas ocasiones, las organizaciones tienen mucho que ver ya que no brindan a sus empleados los conocimientos y habilidades que necesitan para tener un mejor desempeño en su trabajo y de esta manera, realizarlo debidamente.

Hemos externado anteriormente que la falta de recursos en las organizaciones ha sido una limitante para que éstas no consideren a la capacitación como una vía más para cubrir sus necesidades específicas, sin saber que una de las mejores alternativas para aumentar la productividad en las organizaciones y mejorar el desempeño de los trabajadores ha sido precisamente la capacitación.

En este sentido, el desempeño organizacional es un indicador que podemos medir a través de la observación a los trabajadores y de la recopilación de datos que nos permite identificar las áreas débiles de una organización que presenta problemas de desempeño, además de indicarnos las oportunidades existentes de capacitación. Desde el momento en que nos damos cuenta que en una organización hay un área con

necesidades específicas y con oportunidades de capacitación, en ese momento podemos decir que estamos iniciando con nuestra *Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)*.

La *Detección de Necesidades de Capacitación* según los autores J.Smith y L. Delahaye especifica lo que se está haciendo ahora y lo que se debería estar haciendo. Así mismo, proporciona información precisa en la que se pueden basar las decisiones acerca del contenido y del método de capacitación, la población candidato, las restricciones del tiempo y la medición de resultados (Delahaye / Smith, 1995:86)

Por tal motivo, no podemos tomar a la ligera una DNC, debido a que es ésta precisamente el inicio de un procedimiento que puede ser tan rico y tan extenso como la necesidad organizacional lo requiera, contemplando aquí que una DNC contiene tres partes analíticas de relevancia que pueden ser estudiadas de manera global e individual como:

- El análisis de la organización, donde se establecen objetivos y políticas; se analizan los recursos humanos y a su vez los índices de eficiencia.
- *El análisis de puestos, a través del cual se establecen estándares de desempeño en el trabajo, descomponiendo el trabajo en tareas; analizando la eficiencia con la que se ejecutan esas tareas y especificando habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para hacer el trabajo.*
- El análisis de personas donde se mide el nivel de desempeño actual del que tiene a su cargo el puesto y diagnostica los requerimientos de capacitación.

Los tres tipos de análisis nos proporcionan una visión muy amplia de los posibles alcances que una DNC puede llegar a tener en una organización, y por ende, de la magnitud de las necesidades (problemáticas o deficiencias) a las que nos podemos enfrentar y que se pueden llegar a cubrir. Sin embargo, aun cuando hemos mencionado los tres rubros en los cuales se puede realizar una DNC, en nuestro caso únicamente se llevará a cabo a nivel del análisis de puesto de laboratorista descrito en el capítulo anterior. Por tal motivo, las técnicas y procedimientos utilizados para la recopilación y el análisis de información, serán diseñadas para cubrir con las necesidades específicas del puesto de trabajo.

El propósito del análisis del puesto de trabajo según lo reporta la Oficina Internacional del Trabajo, es determinar las características esenciales de cada puesto y las exigencias a las que debe responder su titular a fin de estar capacitado para realizar las tareas satisfactoriamente (O.I.T.,1992:7).

El análisis de un puesto como se ha venido mencionando, comienza generalmente por la preparación de una lista de todas las tareas de una población dada, a fin de compilarse de diversas maneras una información exacta sobre la naturaleza de cada una de las tareas. Estos elementos esenciales de información son por lo general índole y propósito de las tareas que forman el puesto; frecuencia con que se repiten; herramientas y equipo utilizado; naturaleza y nivel de responsabilidades del titular, y características y condiciones ambientales en que deben cumplirse las tareas.

A través del análisis del puesto, podemos recopilar información acerca de lo que realmente hacen los trabajadores durante su jornada de trabajo (funciones y tareas que ejecutan); en qué forma lo hacen (manera como ejecutan cada tarea); por qué lo hacen (propósito de cada tarea o producto de la operación); qué materiales, herramientas, procedimientos, equipo y principios se utilizan en la ejecución de cada tarea y bajo qué condiciones las cumplen. Así mismo, a través de dicho análisis podemos verificar los conocimientos (en términos de educación, formación y experiencia), calificaciones y aptitudes requeridas para que el trabajador pueda cumplir cada tarea a un nivel aceptable de competencia.

Una vez que se logra recabar la información sobre todos estos elementos y sobre las necesidades de capacitación que se presenten en un determinado puesto de trabajo (como el laboratorio de odontología) y se obtengan así las tareas en las que existen deficiencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades y por problemas que lo justifiquen, será entonces el momento adecuado para continuar con nuestra *Detección de Necesidades de Capacitación* a través de la aplicación de técnicas de DNC.

La aplicación de las técnicas de DNC es la continuación del procedimiento de la determinación de Necesidades de Capacitación por lo que representa una etapa

indispensable para el acopio de información y para el análisis de la misma la cual se describirá en el apartado siguiente.

3.2 TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La selección y aplicación de técnicas para la *Detección de Necesidades de Capacitación* constituye una de las etapas más importantes en el procedimiento para determinar necesidades de capacitación encubiertas, ya que es precisamente en esta etapa donde podemos recabar información sobre las necesidades de capacitación previamente observadas en una organización. Dichas necesidades pueden manifestarse principalmente en aquellas tareas en las que existen deficiencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades; problemas que lo justifican y nombres y características de los trabajadores con necesidades específicas, las cuales serán arrojadas de una forma más precisa a través de la aplicación de técnicas de DNC.

La aplicación de técnicas para la *Detección de Necesidades de Capacitación* en la organización o en un área específica, puede arrojar una gran cantidad de datos que será necesario revisar para darles una mejor interpretación. De cualquier manera, no hay que olvidar que si bien esta etapa nos ayudará a reforzar nuestros planteamientos con el análisis de la información obtenida, también lo harán cada uno de los formatos mencionados en el capítulo anterior, correspondientes a la obtención de la descripción del puesto y de la lista de tareas. Nos parece pertinente mencionarlos, ya que a través de ellos podemos obtener información valiosa de las tareas que los empleados desconocen y que irónicamente forman parte de la descripción de un puesto. Por tal motivo, dichos formatos serán también de gran utilidad para esta investigación si los tomamos en cuenta como un método más para la recopilación de información.

La aplicación de técnicas de DNC constituye la sexta etapa de todo el procedimiento para determinar necesidades encubiertas; por tal motivo, para llegar a esta fase se debieron haber llevado a cabo todas y cada una de las etapas que anteceden a dicho procedimiento, o bien, debió haberse iniciado en alguna de las etapas correspondientes. En el caso de esta investigación, fue necesario iniciar el procedimiento con la obtención de la descripción de puesto o de la lista de tareas, debido a que ya teníamos antecedentes para analizar y estudiar un puesto específico, como lo es el laboratorio de odontología de la FES Iztacala. Sin embargo, aun cuando

ya se tienen visualizadas algunas de las posibles deficiencias en nuestro objeto de estudio, resulta necesario diseñar y aplicar las técnicas que se utilizarán para el acopio de información en el área de laboratorios y en el laboratorio de odontología específicamente.

Es decir, ya habíamos elegido al laboratorio de odontología como uno de los puestos a ser estudiado y analizado como consecuencia de las arbitrariedades que en él se presentan tales como: el desconocimiento del equipo y material odontológico; la mala dosificación de material odontológico; la falta de registros del material y equipo para préstamo-devolución; entre otros.

Todos estos antecedentes nos hablan de una necesidad latente en el puesto de laboratorista y específicamente en éste laboratorio, la cual debe ser cubierta lo más pronto posible para evitar pérdidas aún mayores a las que se han venido originando. No obstante, para identificar aún más las principales necesidades que se tienen, hace falta diseñar y aplicar los instrumentos y técnicas de investigación adecuadas para recopilar toda la información que enriquezca nuestra investigación para que a partir de ello, se puedan tomar medidas enfocadas a darles una solución y a mejorar la situación siempre y cuando las técnicas y el manejo de las mismas se hayan realizado adecuadamente.

Una técnica según el autor A. Mendoza, es el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. (Mendoza,1991:69) Las técnicas de Detección de Necesidades de Capacitación, tienen la finalidad de recabar las necesidades de capacitación específicas; es decir, las tareas o contenidos temáticos deficitarios, los trabajadores afectados y sus características y su justificación, para que tomando en cuenta todos estos antecedentes podamos decidir qué técnicas vamos a utilizar y con base en ello, diseñar los instrumentos, planear su administración y aplicarlos.

En este sentido, se puede decir que no existe un formato ni un patrón lineal que nos indique estrictamente cómo se deben diseñar las técnicas para la *Detección de Necesidades de Capacitación* de una forma ideal; simplemente basta con formular una pregunta sencilla planteada de manera escrita u oral, o bien, elaborar un complejo

diseño de investigación. Lo verdaderamente importante aquí es obtener información sobre lo que nos interesa investigar y/o analizar sin importar el número de técnicas existentes o por existir, tomando en cuenta que cada una de las técnicas se pueden emplear para obtener indicios de posibles necesidades y también para investigarlas con profundidad.

Esta etapa del procedimiento para la DNC puede ser una fase fundamental para nuestra investigación, ya que a través de ella podemos confirmar o desechar cada una de nuestras aseveraciones y conclusiones hechas con relación a la problemática observada inicialmente. Por tal motivo, a partir de los hechos que podemos llegar a conocer por algunas fuentes de información escrita (archivos, estadísticas, reportes, etcétera) así como por alguna de las técnicas a emplear, podemos desentrañar las necesidades de capacitación, eliminando total o parcialmente otras causas que expliquen el bajo desempeño que tiene la empresa o bien, de un área específica.

Algunos de los criterios que califican a una técnica para la DNC es sin lugar a dudas la exactitud con la que permiten precisar las necesidades de capacitación, hablando específicamente de la fiabilidad y de la objetividad con la que se apliquen. La objetividad en este trabajo, nos permitirá eliminar los factores subjetivos que no son dominados por el investigador, los cuales arrojan una situación lo más cercana a la realidad y por otro lado, la fiabilidad y la confianza en detectar las mismas necesidades si se aplica nuevamente la técnica utilizada inicialmente.

Las técnicas de investigación más utilizadas para llevar a cabo la *Detección de Necesidades de Capacitación* según diferentes autores son: la entrevista, la entrevista informal, conversaciones informales, observación, cuestionario, encuesta, lista de verificación, técnica de las tarjetas, inventario de habilidades, pruebas de desempeño, periodo de actuación, simulación, evaluación de méritos, planeación de carrera, comités, reuniones de grupo tipo corrillos y tormenta de ideas.

Para los fines que persigue esta investigación y de acuerdo con la información obtenida hasta el momento, únicamente se aplicarán en nuestro objeto de estudio tres de las técnicas mencionadas con anterioridad: *la técnica de las tarjetas, la encuesta y la observación*. Dichas técnicas se aplicarán a los laboratoristas que conforman

nuestra muestra presentada en el Capítulo 2 (Ver Muestra 1, Pag. 22), según lo sugiera la descripción y finalidad de las mismas tomando en cuenta que cada una de ellas tiene sus propias especificaciones las cuales serán descritas de manera general en los siguientes apartados.

A través de la aplicación de la encuesta y de la técnica de las tarjetas, esperamos obtener información sobre los conocimientos que los laboratoristas han adquirido en los cursos de capacitación que han recibido con anterioridad y se espera conocer si dichos cursos han cumplido el objetivo de eliminar sus deficiencias en el trabajo. Así mismo, la técnica de las tarjetas hará hincapié en las tareas que los laboratoristas ejecutan diariamente para conocer si efectivamente son tareas que saben realizar o tienen alguna deficiencia. Finalmente, a través de la observación se estudiará a los laboratoristas desempeñando sus actividades como parte de su puesto de trabajo, registrando así su comportamiento, sus habilidades, sus fortalezas, sus deficiencias, etc.

Todas las técnicas mencionadas han sido utilizadas en mayor o menor rango por diferentes autores para la *Detección de Necesidades de Capacitación* sin que esto signifique que unas puedan ser mejores que otras; simplemente, consideramos que cada una de estas técnicas deben elegirse de acuerdo a la situación que se pretende estudiar y de acuerdo al tipo de información que deseamos obtener.

3.2.1 TÉCNICA DE LAS TARJETAS

La técnica de las tarjetas, según el autor Alejandro Mendoza, (Mendoza,1991:94) es un instrumento de investigación utilizado para la *Detección de Necesidades de Capacitación* que gracias a sus características puede resultar muy atractivo y novedoso para los sujetos que se desea investigar. Enseguida presentamos la descripción de dicha técnica.

Descripción

Los sujetos investigados, a quienes se proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente, se puede pedir a los investigados que ordenen las tarjetas según sus prioridades.

Material requerido

- Juegos de tarjetas (Ver Anexo 4)

Tipos de tarjetas

- Referidas a áreas de conocimiento comunes a la empresa, o bien, a varios puestos
- Relativas a las tareas del puesto

Tipo de aplicación

- Individual o colectiva. Se sugiere este último tipo para aprovechar una de las ventajas de la técnica.

Número de sujetos

- Desde uno hasta los que se alberguen cómodamente en un salón.

Destinatarios

- Titulares de los puestos investigados, desde el supervisor de línea hacia abajo.

Ventajas

- Es una técnica que gracias a sus características, resulta atractiva y novedosa para los sujetos.
- Su aplicación es sencilla y rápida.
- Los resultados obtenidos se tabulan fácilmente.

- La elaboración de los materiales (tarjetas), no exige conocimientos especiales.

Desventajas

- No puede usarse con sujetos con problemas de lectura y escritura.
- Aunque las instrucciones sean aparentemente sencillas, se les dificultan a algunos sujetos, en especial cuando deben ordenarlas por prioridad.
- Los sujetos pueden proporcionar consciente o inconscientemente respuestas falsas

Procedimiento de aplicación

Los sujetos a los que se desea investigar, deberán:

- Separar aquéllas tarjetas en las que tienen necesidades de capacitación.
- Escribir al reverso de las tarjetas las razones por las que creen necesitar de la capacitación.
- Finalmente, anotar su nombre en la tarjeta de arriba.

El investigador por su parte, deberá:

- Supervisar que los sujetos trabajen según sus indicaciones y auxiliar a quienes lo necesiten. Deberá a su vez, recoger las tarjetas que desecharon los sujetos por no tener necesidades en las tareas o temas que incluían.
- Solicitar a los sujetos que le vayan entregando las tarjetas con las que se quedaron, cuando finalicen su trabajo. También deberá revisar que la primera tarjeta de cada persona tenga anotado su nombre y que al reverso de las tarjetas aparezca alguna anotación.
- Agradecer al grupo su colaboración.

Habilidades requeridas por el investigador

- Mínimas; la técnica es sencilla tanto en la elaboración del material como en su aplicación. La parte que puede presentar alguna dificultad es la explicación del propósito de la sesión y el manejo de objeciones respecto de la técnica y/o de la capacitación.

Esta técnica tal y como se describe, arroja información muy precisa sobre aquellas tareas que realizan los empleados y en las cuales consideran que presentan

necesidades de capacitación; además de resaltar que son ellos mismos quienes señalan de alguna manera las actividades en las que requieren de una capacitación adecuada.

En nuestro caso particular, la técnica de las tarjetas se aplicará a los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala y a los jefes de laboratorio que fungen como supervisores de área, con el objetivo de comparar la información obtenida de cada una de las partes. A través de ésta técnica, encontraremos indicios para diseñar la temática que abordará nuestro curso de capacitación, al conocer aquellas tareas en las cuales los empleados consideran que necesitan de una adecuada capacitación. Por tal motivo, el diseño de las tarjetas deberá ser elaborado con la mayor parte de las tareas que describen el puesto que se va analizar.

El formato de las tarjetas que se utilizará para la aplicación de dicha técnica es el siguiente. **(Ver Anexo 4)**

3.2.2 ENCUESTA

Pocos procedimientos de investigación social son tan populares y conocidos como la encuesta. En los últimos años, los resultados de encuestas sobre temas de lo más diverso se encuentran continuamente presentes en los medios de comunicación, audiovisuales y escritos. Esto ha conducido a que las encuestas se hayan convertido en la técnica de investigación social más utilizada en el campo de la sociología empírica y aplicada.

Según el autor Manuel García Ferrando, “la encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (García Ferrando / Jesús Ibáñez, 1986: 123).

De acuerdo con el autor, existen tres aspectos que hacen recomendable el uso de encuestas para el estudio de fenómenos sociales. En primer lugar, hay que señalar que las encuestas son una de las escasas técnicas disponibles para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos. En segundo lugar, las técnicas de encuesta pueden adaptarse para obtener información generalizable de casi cualquier grupo de población, excepto para los casos de niños pequeños y de personas con incapacidades mentales o físicas. En tercer lugar, es que se trata de una de las pocas técnicas que permiten recuperar información sobre hechos pasados de los entrevistados, como por ejemplo su conducta en épocas anteriores, experiencias de niñez, etcétera. De todo esto, se deducen los dos rasgos más sobresalientes de la técnica y análisis de encuestas, como son su capacidad para estructurar los datos y su eficiencia para obtener información.

Algunos de los temas o áreas en los que se han aplicado las encuestas han sido: en *grupos y organizaciones (sociología de la organización; organizaciones complejas; burocracia)*; cultura y socialización; estructura social; población y familia; ocupacionales; entre otras.

La encuesta tal y como se ha venido describiendo, es una técnica que puede ser utilizada para la *Detección de Necesidades de Capacitación* como una vía alterna para estudiar a los grupos y a las organizaciones. A través de dicha técnica, el investigador recaba en un formulario previamente elaborado las respuestas que le proporciona un sujeto en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada. Este instrumento de investigación, nos permite tener un contacto directo entre el investigador y el encuestado, con lo cual aseguramos obtener un registro de las respuestas obtenidas, sin mencionar la oportunidad y la dedicación que le brindamos al entrevistado al proporcionarle mayor información de las preguntas si es necesario, o bien replantear las preguntas en caso de que el encuestado tenga dudas.

Por tal motivo, se recomienda que la aplicación de esta técnica se realice en forma individual, de manera que podamos obtener y registrar el mayor número de respuestas deseadas. Es importante tomar en cuenta que este instrumento de investigación lo podemos aplicar en todos los niveles de la organización excepto el directivo y el de mandos medios, principalmente porque deseamos investigar las necesidades que tienen los subordinados por lo que no se necesita de aplicar la encuesta hacia otros niveles de la organización.

En nuestro caso, la encuesta que se va aplicar a los laboratoristas de odontología (Ver Muestra 2, Pag. 74) por la temática que aborda corresponde a las encuestas ocupacionales arriba mencionadas. Por tal motivo, las preguntas que en ella se realicen tendrán la finalidad de obtener un panorama general de las necesidades laborales que presentan los laboratoristas en su puesto específico. Así mismo, se espera que den a conocer los conocimientos y habilidades que necesitan los trabajadores para tener un mejor desempeño en su trabajo, los cuales serán cubiertos idealmente a través de una adecuada capacitación. (Ver Resultados de la aplicación de la encuesta en el Capítulo IV, Pág. 85)

El formato de encuesta que se pretende aplicar en nuestro objeto de estudio es el siguiente. (Ver Anexo 5)

3.2.3 OBSERVACIÓN

La observación constituye una de las tres técnicas que se utilizarán para llevar a cabo la *Detección de Necesidades de Capacitación* como parte del trabajo de investigación que actualmente se lleva a cabo, es decir, la detección de necesidades de capacitación que presentan los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala.

Según el autor Köning, “la observación es una forma de la experiencia del mundo, cuyo camino desde la observación ingenua hasta la observación científica, pasa a través del refinamiento de nuestros sentidos mediante el empleo de determinadas técnicas como lo es la observación sistemática y estructurada de fenómenos sociales”. (García Ferrando / Jesús Ibáñez, 1986: 98) La observación sistemática y estructurada se puede considerar como la observación directa de un entorno, natural o artificial, que realiza el observador desde la posición de espectador.

La observación sistemática y estructurada de fenómenos sociales que tienen lugar espontáneamente o son provocados por el investigador, se refiere a la observación y registro, de acuerdo con procedimientos explícitos, de comportamientos y acciones sociales previamente especificados. Tanto la observación en sí misma como el registro de los hechos observados deben adaptarse a unas reglas de procedimiento que al seguirlas, permitan el uso de la lógica de la inferencia científica y satisfagan los principios de intrasubjetividad que hace referencia a que la observación repetida de las mismas respuestas por el mismo observador debe producir los mismos datos; de intersubjetividad, que se refiere a que la observación repetida de las mismas respuestas por parte de diferentes observadores debe producir los mismos datos; y finalmente de validez de la observación científica.

Este tipo de instrumento suele medir por lo general la forma, duración, frecuencia, antecedentes y consecuencias de comportamientos individuales y de estructuras sociales, y también las relaciones que se establecen entre comportamientos, actitudes y estructuras sociales. En este sentido, se pueden observar sistemática y estructuralmente fenómenos sociales naturales, esto es, sucesos y sus consecuencias, incluyendo las propiedades de las organizaciones sociales, que pueden ser observadas

directamente según tienen lugar, como por ejemplo el comportamiento de los trabajadores. (García Ferrando / Jesús Ibáñez, 1986: 102)

La observación como instrumento de investigación, suele poner en claro ciertos aspectos que no han sido resueltos por otras técnicas; sin embargo, no debe esperarse que la observación por sí sola permita obtener toda la información que se desee obtener sino que deberá utilizarse como un complemento de los otros métodos aplicados más que en lugar de los mismos. A través de la observación, el investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que estén implicados uno o más sujetos.

Por lo tanto, la observación es una técnica valiosa para identificar evidencias generales de problemas organizacionales, de desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas, etcétera, en tanto que las personas a quienes se investiga resultan ser los titulares de un puesto específico que tienen y presentan necesidades de capacitación.

En nuestro caso, la observación la llevaremos a cabo en el laboratorio de odontología de la FES Iztacala a través de un examen visual del trabajo que realiza el laboratorista durante su jornada de trabajo (**Ver Muestra 1, Pág. 22**); identificando así las necesidades de capacitación que éste presenta a la hora de realizar sus respectivas actividades. Algunas de las ventajas que se pueden obtener con la aplicación de dicha técnica es que nos permite registrar hechos reales y no opiniones como sucede con las otras técnicas descritas.

Para llevar a cabo exitosamente esta práctica, es necesario que el investigador además de ser un buen observador, debe poseer las siguientes características: debe tener objetividad, paciencia, tacto, capacidad de análisis y de síntesis, percepción de mensajes no verbales, etcétera, además de estar familiarizado (aunque en menor grado) con la situación que estudiará.

La observación tal y como se ha venido describiendo, puede reforzar o contradecir algunas de nuestras hipótesis. Sin embargo, debemos tener plena seguridad en que los datos que se obtengan a partir de nuestra observación, nos arrojarán todas y cada una de las necesidades de capacitación que tiene el empleado, dotándonos además del

contexto en el que se generan dichas situaciones pudiendo observar también las posibles consecuencias que esto conlleva.

En este sentido, es de suma importancia que el investigador realice el registro de los hechos observados, incluyendo con ello, sus deducciones personales e interpretaciones de los hechos observados, de tal manera que con ello se pueda elaborar un análisis de los datos obtenidos. Para ello, es necesario que el investigador elabore y lleve consigo una guía de observación donde se registren todos los hechos y situaciones observadas.

El formato de la guía de observación que se pretende seguir y aplicar en nuestro objeto de estudio es el siguiente. **(Ver Anexo 6)**

3.3 ELABORACIÓN DEL INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Informe de *Detección de Necesidades de Capacitación* en el Área de Laboratorios de la FES Iztacala

Datos de identificación:

FES Iztacala – UNAM

Iniciación DNC: Marzo de 2004
Departamento: Laboratorios de Odontología
Tipo de Necesidades: Encubiertas

Terminación: Agosto de 2004
Puesto: Laboratorista

PROCEDIMIENTO	FECHAS
1. Detección de Áreas Críticas	Marzo - 2004
2. Selección del Puesto	Abril - 2004
3. Obtención de la descripción del puesto	Abril - 2004
4. Selección de Técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos	Mayo - 2004
5. Acopio de la información	Junio / Julio – 2004
6. Elaboración del informe	Agosto - 2004

1. Detección de Áreas Críticas

Una de las principales razones por las cuales se decidió estudiar las condiciones laborales de los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala fue a partir de una plática sostenida con una laboratorista de esta área, la Sra. Amparo Valdés, quien desde ese momento dejó ver las distintas problemáticas a las que se enfrentaban los laboratoristas; entre ellas, las malas relaciones con sus jefes y compañeros de trabajo y la principal: el desconocimiento que los laboratoristas de odontología tienen del material y equipo odontológico así como también de otras actividades relacionadas con el perfil del puesto que se requiere. Todo esto trajo como consecuencia que disminuyera el desempeño de los trabajadores así como también provocó el

desperdicio de material odontológico por la inadecuada dosificación del mismo, haciendo que los alumnos repitieran las prácticas constantemente por todas las equivocaciones ocurridas.

Bajo estas condiciones hubo quejas por parte de los maestros y alumnos hacia la jefatura de laboratorios, haciendo ver las problemáticas suscitadas. Sin embargo, la mala supervisión de los jefes de laboratorio, ha provocado que los laboratoristas cometan errores sin temor a que les llamen la atención debido a que nunca hay alguien que se percate de estas situaciones y si lo hay, prefieren no decir nada con tal de evitarse problemas. Los laboratoristas de ambos turnos presentan muchas deficiencias que requieren de una adecuada capacitación. Sin embargo, según declaraciones del Sr. Alfredo Palacios, jefe de laboratorios, los laboratoristas no acuden a los cursos de capacitación como los impartidos anteriormente en dicha Institución, debido a que la temática que abordan no da solución a sus necesidades específicas y siempre es la misma temática: "Cómo emplear su tiempo libre para evitar el aburrimiento", así lo aseguró la Sra. Hortencia Francoticocha, laboratorista de odontología de la FESI. Actualmente los trabajadores están apáticos a recibir un nuevo curso de capacitación por las malas experiencias vividas al respecto. No obstante, el interés por conocer un nuevo método para capacitar al personal les motiva a participar en posteriores cursos de capacitación, siempre y cuando no se recurra a las prácticas ya mencionadas.

2. Selección del puesto

A partir de los comentarios y opiniones obtenidas de algunos trabajadores de la FES Iztacala, se decidió estudiar al laboratorio de odontología y si era necesario proceder a la Detección de Necesidades de Capacitación con todos los laboratoristas por presentar problemas con posibles necesidades de capacitación. Según el jefe de laboratorios (se le entrevistó), odontología es una de las áreas que más deficiencias presentan como consecuencia de la falta y/o obsolescencia de los conocimientos que los trabajadores tienen del material y equipo odontológico que se maneja en este laboratorio; de la inadecuada dosificación del material gracias al desconocimiento que

los empleados tienen de los principales instrumentos de medición; de la irresponsabilidad que tienen los empleados al no firmar las papeletas o registros de préstamo-devolución para no tener problemas si se llegase a extraviar algún equipo, etcétera, así como también de la actitud grosera y molesta que tienen los trabajadores al atender y brindar un servicio a los alumnos que cursan la carrera de cirujano dentista, sin contar con los problemas que se presentan cuando se rota al personal para cubrir a las personas que llegan a faltar.

El problema aquí es el desconocimiento que los trabajadores tienen de su puesto de trabajo, principalmente haciéndose notar que los empleados no cuentan ni cumplen con las especificaciones que se indican en el perfil de puesto de laboratorista, así como tampoco se cumplen los requisitos personales para ocupar el puesto de jefe de laboratorios. De aquí las deficiencias en cuanto a conocimientos que los laboratoristas tienen, puesto que nunca habían tenido experiencia en esta área, tal y como lo solicita el perfil de puesto requerido.

3. Obtención de la descripción del puesto

La descripción del puesto de laboratorista que se obtuvo, fue a partir de un modelo de descripción de puesto que cada uno de los 7 laboratoristas llenó de acuerdo a lo que ellos consideraron que son las tareas básicas del puesto; el conocimiento del equipo que debe manejarse; las características personales consideradas de mayor importancia para el puesto; el nivel de calidad que el puesto asegura, entre otras. De acuerdo a lo anterior y haciendo un consenso de las respuestas obtenidas, concluimos que las labores básicas del puesto según los laboratoristas son: hacer inventario del material existente; dar servicio de prácticas a los alumnos; entregar y recibir el equipo de préstamo-devolución; llenar las papeletas y dosificar el material que les solicitan.

El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye según los laboratoristas: conocer el equipo y material odontológico que en éste se distribuye así como su utilización y funcionamiento; además de tener conocimiento de la dosificación del material que se distribuye. Así mismo, aseguraron que las características personales consideradas de

mayor importancia para el puesto son: tener una actitud de servicio hacia los alumnos; poner empeño en el trabajo; tener ganas de trabajar y mucha responsabilidad en el trabajo. Los laboratoristas afirmaron a su vez que el nivel de calidad del puesto asegura mejores resultados en el trabajo; un buen desempeño y buen funcionamiento del laboratorio.

Lo sorprendente aquí es que aun cuando los laboratoristas pudieron hacer su propia descripción del puesto de laboratorista, éste difiere en muchos aspectos del perfil del puesto de laboratorista que se describe en la página 34 del Tabulador y Catálogo de Puestos Actual; (Ver Anexo 9) así como también contrasta con las actividades que según el Sr. José Meza son indispensables para definir dicho puesto. Ante dicho panorama, podemos confirmar que los propios laboratoristas no conocen las actividades y funciones que se citan en este apartado, así como tampoco se llevan a cabo todas las actividades que en él se mencionan. Por otro lado, podemos constatar que los requisitos que se piden para ocupar el puesto de laboratorista no fueron aplicados a las personas que actualmente lo ejercen, ya que ninguno de ellos cuenta con carrera técnica o subprofesional, así como tampoco saben manejar equipo técnico y científico ni instrumental de laboratorio.

Este es un indicio más de la falta que hace una adecuada capacitación en ésta área primero, para cubrir todas las deficiencias detectadas y segundo, para poner a los trabajadores al nivel y perfil laboral que se requiere para este puesto. De lo contrario, seguirán existiendo las fallas puesto que el personal no tiene los conocimientos requeridos, así como tampoco se los han enseñado mediante un curso que se adecue a sus necesidades. El vaciado de datos obtenido de la descripción del puesto de laboratorista se muestra en el Anexo 10.

4. Selección de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos

Inicialmente, se deseaba aplicar las técnicas de investigación para la DNC a laboratoristas de odontología de la FESI y a sus respectivos jefes y/o supervisores. Sin embargo, nadie de los jefes de laboratorio quiso contestar las técnicas de

investigación, según dijeron por falta de tiempo y autorización. Por tal motivo, únicamente pudimos aplicar las técnicas a 7 laboratoristas, 5 de los cuales actualmente laboran en el área de odontología; una de ellas estuvo anteriormente en este laboratorio pero ahora forma parte del área de zoología y una persona más quien se encarga de la clínica odontológica. Además de ellas (os) pudimos aplicar las técnicas a un solo jefe de laboratorios, el Sr. José Meza Ramos quien ya tenía conocimiento de las técnicas al haber ayudado al Sr. Rufino Salgado a llenar su cuestionario puesto que este último presenta algunas limitaciones para leer y escribir.

Los instrumentos que se diseñaron de acuerdo a lo que pretende la investigación fueron: la encuesta, la técnica de las tarjetas y la observación, la cual fue llenada por el investigador. Cabe señalar que la encuesta fue contestada por los 7 laboratoristas y por el jefe de laboratorios, mientras que la técnica de las tarjetas sólo la llenaron los laboratoristas. Hasta aquí se recalca la difícil tarea que ha sido para esta investigación recopilar la información de los trabajadores ya que no se consigue tan fácilmente que colaboren en el llenado de un cuestionario o de otra técnica. La gente realmente es un tanto conformista, y no desea saber más o ayudar a otras personas, puesto que aseguran algunas de ellas, que ya están por jubilarse y que lo que ellas opinen ya no sirve de nada. Otras más, temen porque sus comentarios lleguen a oídos de sus jefes y los vayan a reprender de algo, mientras que algunas otras personas ni siquiera quisieron colaborar.

5. Acopio de la información

Gran parte de la información recabada para conocer la situación actual de los laboratoristas de odontología de la FESI fue gracias a los comentarios y opiniones que los laboratoristas brindaron al conocer el propósito de dicha investigación. Sin embargo, hubo laboratoristas que se negaron a brindar sus opiniones por temor a que éstas fueran utilizadas en su contra o bien, que llegaran los comentarios a oídos de sus superiores. No obstante, encontramos gente que colaboró de la mejor manera, asegurando que todo lo que se hace es en beneficio de la institución y que es bueno

que la gente sepa que hay muchas deficiencias y necesidades en esta área que hace falta satisfacer y que momentáneamente a quienes perjudica es a los trabajadores.

Por su parte, los jefes de laboratorio como ya se dijo anteriormente, se rehusaron a participar asegurando que no tenían tiempo para contestar ni tampoco para que se les entrevistara. Por tal motivo, sólo pudimos rescatar algunas aseveraciones que tiempo atrás estas personas habían dicho sobre la apatía que tienen los laboratoristas de recibir un curso de capacitación ya que la temática que se aborda no es innovadora. Al respecto, muchos laboratoristas hicieron hincapié en estos cursos asegurando que la temática abordada iba enfocada siempre a las actividades que los laboratoristas podían hacer cuando estaban en periodo intersemestral; es decir, cómo emplear su tiempo libre y no para cubrir sus necesidades específicas.

Cabe señalar que quienes sí se han dado cuenta de las necesidades de capacitación que tienen los laboratoristas son los doctores del área, mismos que aseguraron tener muchos problemas con los empleados por su falta de responsabilidad; por su desmotivación para trabajar; por su mal trato hacia los alumnos y principalmente, por las equivocaciones suscitadas aun cuando reconocen que la culpa no es de los trabajadores, sino de las autoridades correspondientes que los contrataron o que los hicieron subir de escalafón, sin tener los conocimientos suficientes para cubrir exitosamente con los requerimientos que el puesto exige.

6. Elaboración del informe

El informe de DNC se redactó una vez que se obtuvieron e interpretaron los datos recopilados, los cuales de una u otra forma se han venido describiendo a lo largo de esta investigación. El análisis del puesto así como las técnicas utilizadas para la DNC nos arrojaron información valiosa para conocer la situación que se vive en el área de odontología así como lo que realmente necesita el laboratorista como lo es: el conocimiento de su puesto de trabajo y la actualización constante que deben tener para mantener siempre un nivel de calidad adecuado que no altere y/o modifique su desempeño laboral.

Para la elaboración de este informe se tomaron en cuenta los resultados que arrojó el análisis del puesto; los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación para la DNC y a su vez, todos y cada uno de los datos que generaron las opiniones y los comentarios hechos por trabajadores de la institución en cada una de las diferentes visitas realizadas.

Para facilitar el análisis y la interpretación de los datos obtenidos a lo largo de dicha investigación, decidimos enumerar a los laboratoristas de odontología para su fácil identificación. Por tal motivo, tuvimos un total de 8 sujetos integrados por 7 laboratoristas y un jefe de laboratorios.

Muestra 2

SUJETOS	NOMBRES
SUJETO 1	Verónica Rosales V.
SUJETO 2	Hortencia Francoticoha
SUJETO 3	Lucina Serna Blanco
SUJETO 4	Silvia Martínez Andrade
SUJETO 5	Ylenia Camarillo Ruiz
SUJETO 6	Rufino Salgado Catalán
SUJETO 7	Amparo Valdés Saldaña
SUJETO 8	José E. Meza Ramos

7. Técnicas empleadas

Entrevistas individuales cortas a los laboratoristas (sin grabadora) puesto que no es tan fácil que ellos expresen su manera de pensar y sus opiniones y mucho menos, frente a algo que graba cada palabra de lo que ellos expresen. No obstante, se elaboró un listado de tareas y una descripción del puesto para saber en qué medida los trabajadores conocen sus principales actividades y funciones dentro de su puesto de trabajo. Una vez que se obtuvieron los resultados de dichos instrumentos, se aplicó una encuesta a los trabajadores en la que especificarían su participación en los cursos

de capacitación y así tener conocimiento sobre la disposición que tienen los laboratoristas de participar nuevamente en un curso de capacitación. Así mismo, se aplicó la técnica de las tarjetas para conocer en qué tareas los empleados presentan necesidades de capacitación y finalmente la guía de observación hecha por el investigador en “tiempos reales” de trabajo de los laboratoristas. (Ver Anexos 4, 5 y 6)

8. Actitud de trabajadores y supervisores

En un principio, todos los laboratoristas se mostraron escépticos puesto que no sabían de qué se trataba tanto interrogatorio y continuas visitas. Al explicarles lo que se pretendía hacer, algunos laboratoristas se pusieron muy contentos al afirmar que nunca antes alguien se había preocupado por sus actividades cotidianas y que eso les hacía ver lo importante que era su trabajo para la institución y para los alumnos. Otros trabajadores consideramos que contestaron por obligación y no por convicción, ya que a cada momento expresaban que los comentarios que pudieran hacer de nada les iba a servir puesto que están a un paso de jubilarse, por lo que ya no les interesa saber nada.

Por otro lado, los supervisores se rehusaron a contestar explicando que tenían mucho trabajo y que las cosas así han marchado siempre y que ya están acostumbrados. Es decir, existe el temor al cambio del que ya hemos hablado a lo largo de esta investigación. Por su parte, a los doctores del área no les agradó la presencia de una persona ajena a la institución por temor a que se les cuestionara sobre la fuga de material que según algunos laboratoristas existe, gracias al mal manejo del material que tienen los doctores del área y a su vez, gracias a los malos registros que los laboratoristas tienen del material que hay en existencia.

9. Análisis de la información recabada

El análisis de la información obtenida a partir de las técnicas de DNC aplicadas a los trabajadores, fueron ya integradas en los reportes de diagnóstico. Sin embargo, concentramos algunos de los datos que el jefe de laboratorios y los laboratoristas

aportaron relacionados con las tareas que ellos desempeñan y que consideran que presentan necesidades de capacitación. Cada una de las tareas del puesto de laboratorista que se mencionan en el cuadro No. 1, fueron tomadas del listado de tareas y de la descripción del puesto que cada laboratorista hizo, utilizándolas a su vez en el diseño y aplicación de la técnica de las tarjetas. En el cuadro que aparece en el Capítulo 2 y que corresponde a la **Muestra 1** de los trabajadores que se investigaron (Ver Pág.22), se citan algunas de las características que actualmente poseen los laboratoristas de odontología de la FESI para ser tomados en cuenta como parte de la comparación que se pretende hacer notar entre el nivel educativo que tienen los trabajadores y el nivel que se estipula en el Tabulador y Catálogo de Puestos, requiriendo para el puesto de laboratorista a personas con estudios a nivel técnico o licenciatura, además de otros conocimientos que ahí se citan.

Siguiendo con el análisis de la información recabada, derivada de los resultados obtenidos de la Detección de Necesidades de Capacitación, presentamos el cuadro Número 2 en el cual se muestran todas y cada una de las tareas que actualmente se llevan a cabo en el puesto de laboratorista.

Resultados de la DNC

**Resumen de datos obtenidos de la Técnica de las tarjetas
(Cuadro No.1)**

Sujetos Tareas	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
TAREA 1	NC	X	X	NC	NC	NC	NC
TAREA 2	NC	X	NC	X	X	NC	X
TAREA 3	X	X	X	NC	X	NC	X
TAREA 4	X	X	X	X	X	X	NC
TAREA 5	NC	X	X	NC	X	NC	NC
TAREA 6	X	X	X	X	X	X	X
TAREA 7	NC	NC	X	NC	X	NC	NC
TAREA 8	X	X	X	NC	X	X	X
TAREA 9	X	X	X	X	X	NC	NC
TAREA 10	X	X	X	X	X	X	X
TAREA 11	NC	NC	X	NC	X	NC	NC
TAREA 12	NC						

NC. Significa que los empleados presentan Necesidades de Capacitación en esa tarea.
X. Significa que los empleados no presentan Necesidades de Capacitación.

El cuadro anterior únicamente señala el número de trabajadores que ocupan el puesto de laboratorista así como las tareas en las cuales cada trabajador está presentando una necesidad de capacitación. Este cuadro sintetiza de manera general los resultados obtenidos en la técnica de las tarjetas, ya que el vaciado de datos completo será mostrado en el Capítulo 4 como parte de la Integración de Reportes de Diagnóstico (Resultados).

Una vez obtenida la recopilación de datos que generó la técnica de las tarjetas, se pudo hacer constar que efectivamente aun existen trabajadores con necesidades de capacitación sin importar la antigüedad que éstos tengan. Así mismo, se puede observar que los trabajadores que tienen más antigüedad en el puesto, son aquellos que presentan menos necesidades de capacitación, puesto que dichas tareas las han ido aprendiendo con la práctica. Sin embargo, todavía hay tareas en las cuales presentan necesidades concernientes a la capacitación tales como: auxiliar a los alumnos en aspectos relacionados a la utilización y funcionamiento del equipo odontológico así como de las medidas de seguridad que se deben tener al hacer uso de ellas (Tarea 11) y sobre todo, hace falta la capacitación para que el empleado tenga conocimiento del material, sustancias, muestras, mezclas y demás instrumental utilizado en otros laboratorios para que cuando haya rotación de personal disminuyan los errores y se eviten riesgos (Tarea 12)

La técnica de las tarjetas fue un instrumento de investigación de gran utilidad, ya que nos sirvió para detectar qué tipo de necesidades específicamente presenta cada trabajador en cuanto al conocimiento de sus actividades y tareas cotidianas. A través de esta técnica nos dimos cuenta que no todos los laboratoristas presentan las mismas necesidades; sin embargo, sea la necesidad que se presente, esta puede alterar la productividad de la organización y sobre todo afectar el desarrollo organizacional pretendido.

A continuación se presentan las evidencias de orden técnico que fueron detectadas en la interpretación de los datos:

1. Algunos trabajadores aseguran tener pleno conocimiento de los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico. Sin embargo, cuando

se les preguntó si podían auxiliar a los alumnos en aspectos relacionados con la utilización del equipo odontológico, todos contestaron que NO porque no tienen los conocimientos suficientes, por lo que hay una contradicción en sus respuestas.

2. El conocimiento de los nombres y utilidades del material, así como el de los instrumentos de medición, fueron respuestas muy subjetivas ya que quienes aseguraron conocer el material odontológico, tienen en su laboratorio etiquetas pegadas en los respectivos botes y cajas con los nombres del material a utilizar. Así mismo, la práctica les ha enseñado a dosificar el material sin conocer las cantidades y medidas de éste; lo identifican porque lo ven y no porque lo reconozcan de acuerdo a sus características.

3. En cuanto a la utilización del equipo odontológico, hubo quien señaló que no saben utilizar las centrifugas, los hornos y las recortadoras y por tal motivo, no pueden brindar alguna asesoría así como tampoco pueden auxiliar a los alumnos.

4. La mayor parte de los trabajadores encuestados manifestó desconocer los principales riesgos que se corren al utilizar el material odontológico. Al hacer esta pregunta consideramos que el trabajador debe conocer si el manejo del material sin unos guantes les puede causar alguna irritación cutánea o bien, si la inhalación constante de este tipo de material les puede ocasionar alguna enfermedad respiratoria.

5. Tal y como se mencionó anteriormente, 5 de los 7 laboratoristas manifestó no poder auxiliar a los alumnos para que estos hagan un uso adecuado del equipo odontológico debido a que no tienen los conocimientos suficientes para hacerlo. Normalmente los alumnos realizan sus prácticas sin supervisión alguna de los doctores a cargo, ya que éstos únicamente revisan los trabajos al final de la práctica, por lo que a falta de los doctores, los laboratoristas deberían corregir los usos inadecuados del equipo por ser ellos quienes resguardan todo el equipo, así como también, son ellos quienes reportan las fallas y descomposturas de los aparatos. Si los trabajadores desconocen el funcionamiento del equipo, entonces cómo se darán cuenta de que el equipo está en buen o mal estado si ni siquiera ellos saben utilizarlo. Esta sería una manera de reducir costos innecesarios en el arreglo del equipo cuando se puede prevenir a través de una adecuada asesoría.

6. Todos los laboratoristas manifestaron que les agradaría participar en algún curso de capacitación a través del cual recibieran conocimiento del material, sustancias, muestras, mezclas y demás instrumental utilizado en otros laboratorios. De esta forma, cuando haya rotación de personal, los laboratoristas estarán capacitados para cubrir con el perfil que se requiere en todas las áreas sin temor a equivocarse o bien, a provocar un accidente laboral por desinformación.

7. Los laboratoristas aseguran conocer todos y cada uno de los instrumentos de medición utilizados para dosificar el material odontológico. De acuerdo con mi observación, lo saben hacer porque ya tienen las cucharas y conos que les indica la cantidad de material que deben dosificar. Sin embargo, a falta de estos recursos ellos desconocen qué cantidad medida en gramos, miligramos, etc., están dosificando de yeso piedra, cristobalito, etc. En este sentido, los trabajadores desconocen a su vez las unidades de medida, así como también, la cantidad de material que cada cuchara, cono, regla, etc. dosifica.

La importancia de que los trabajadores conozcan las unidades de medida del material, servirá a su vez para reportar las cantidades de material que han ido utilizando y así mismo ir solicitando el abastecimiento del mismo. De lo contrario, sucede que el material se termina y cuando llega el día de la práctica, los alumnos no tienen material para trabajar. El laboratorista entonces, dosifica una menor cantidad de material para que éste les alcance, ocasionando así que los alumnos echen a perder su práctica como consecuencia de que la cantidad de material repartido ha sido alterada.

Los puntos anteriormente mencionados, nos dan una visión más precisa sobre aquellas tareas que se realizan en el puesto de laboratorista y en las cuales es necesario capacitar al personal para evitar la pérdida de tiempo, los errores y sobre todo para que el trabajador desempeñe correctamente sus funciones como parte de los requerimientos que el puesto exige.

De acuerdo con lo anterior, el laboratorista de odontología:

- a) No conoce en su totalidad los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico, por lo que no puede brindar ningún tipo de asesoría a los alumnos que se lo pidan.

- b) Desconoce los nombres y utilidades del material odontológico que se distribuye a los alumnos. Sin embargo, buscan la manera de etiquetar el material para su fácil identificación.
- c) Conocen los formatos de préstamo-devolución del equipo odontológico, pero de acuerdo con mi observación, nada de esto lo llevan a la práctica.
- d) No conocen en su totalidad los nombres y características de los instrumentos de medición; por tal motivo, recurren a marcar las cucharas y conos para dar siempre la misma cantidad de material. Por tal motivo, también desconocen cuáles son las principales unidades de medida.
- e) No puede orientar a los alumnos en aspectos concernientes a la utilización del equipo odontológico, ya que no tienen los conocimientos para hacerlo.
- f) Desconoce los riesgos que se corren al manejar y utilizar el material odontológico como parte de sus funciones laborales.
- g) Desconoce los instrumentos, mezclas y sustancias que se utilizan en otros laboratorios pero que como parte de la rotación del personal que se lleva a cabo, deberían de conocer.

Este último punto no se contemplará en el plan de capacitación que se pretende impartir, ya que no se enfoca particularmente en el área de odontología. No obstante, es un excelente tópico que podrá ser desarrollado y abordado en un curso posterior de capacitación.

Cabe señalar a su vez, que aquellos laboratoristas que si tengan más conocimientos que otros derivados de la antigüedad que llevan en el puesto, únicamente se les reforzarán y corregirán los conocimientos que han ido adquiriendo con la práctica. Sin embargo, consideramos que aun las personas que están a punto de jubilarse, todavía presentan algunas deficiencias propias de la falta de supervisión y de corrección por parte de los jefes de laboratorio al momento de realizar su trabajo.

Una vez aclarado lo anterior, se sugiere que la capacitación que se imparta a los laboratoristas de odontología de la FESI, se lleve a cabo a través del grupo de discusión, visto como una variante más para capacitar al personal de una organización. Esta decisión de utilizar al grupo de discusión como una variante más

del proceso de enseñanza-aprendizaje, es para no recurrir de nuevo a las prácticas convencionales de capacitación que se han llevado a cabo en este plantel (FESD) y que según las opiniones de supervisores y laboratoristas, éstos no han tenido el éxito esperado.

Para la realización de la capacitación, se han contemplado a su vez las características personales que definen a los laboratoristas de odontología (nivel educativo) y con mayor razón creemos que el grupo de discusión les brindará el ambiente, el lenguaje y las condiciones idóneas para que aprovechen al máximo de todos los conocimientos que con este van adquirir. En este sentido, el grupo de discusión será también un espacio para que expresen sus dudas y sus inconformidades, de tal manera que se den cuenta que la organización se preocupa por ellos y por lo importante que son sus sugerencias y opiniones en beneficio de la organización.

A través de la capacitación, se buscará dotar a los empleados de los conocimientos y habilidades que les hacen falta para desempeñar correctamente su trabajo. Como ya se dijo anteriormente, a las personas con mayor antigüedad, también se les capacitará para reforzar los conocimientos adquiridos o bien, para corregir una determinada deficiencia. Lo importante aquí será generar la participación de los empleados así como también lo será animarlos a seguir superándose sin importar la edad ni su antigüedad. La preparación no tiene edad, por lo que el grupo de discusión tratará de cumplir con las expectativas de cada uno de los trabajadores, logrando así la satisfacción personal y laboral que a través de los años han ido buscando.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4 INTEGRACIÓN DE REPORTES DE DIAGNÓSTICO

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

A partir de la guía de observación diseñada para detectar necesidades de capacitación en los laboratoristas de la FES Iztacala, pudimos obtener información valiosa sobre la manera en cómo los laboratoristas desempeñan su trabajo en “tiempos reales”. La experiencia de ser observador fue realmente enriquecedora y fructífera, debido a que nos pudimos percatar de las diversas situaciones que se originan durante las prácticas; además de observar la manera en como los laboratoristas las resuelven.

Para empezar, llegamos puntualmente a la cita con el jefe de laboratorios, el Sr. Alfredo Palacios para esperar a que los laboratoristas recogieran las llaves de su laboratorio. Al llegar los laboratoristas, observamos que la relación que existe entre ellos y su jefe inmediato únicamente se limita a la entrega de llaves y el llenado de vales, sin la mínima probabilidad de que entablen alguna conversación de cortesía.

Una vez instalados y ya como parte de las actividades que desarrollan los laboratoristas en su puesto de trabajo, comienzan por elaborar el inventario físico diario, donde pudimos percatarnos de que ésta actividad ya la hacen mecánicamente. Es decir, que los trabajadores ya saben cuántas cosas hay de cada equipo y únicamente se cercioran de que no haya ningún faltante. Una vez que terminan de elaborar el inventario físico diario, los doctores de odontología solicitan el material que se va a utilizar el mismo día para la práctica. Enseguida, los laboratoristas comienzan a sacar el material y el equipo que van a utilizar y en el caso de la Sra. Amparo, percatándose de que el material solicitado era insuficiente, por lo que tratan de solucionar este percance pidiéndoles a los alumnos que compren el resto del material en el depósito dental más cercano (cuando se supone que la finalidad del inventario es registrar el material que hay en existencia y también el faltante para solicitarlo en tiempo y forma)

Siguiendo con las labores que los laboratoristas realizan, después de preparar el material y equipo a utilizar, empiezan a llenar las papeletas para el préstamo-devolución del equipo odontológico pero sin formatos de registro, asegurando que ese día se les terminaron por lo que esta actividad se llevó a cabo sin registros ni nada por

el estilo. Ya que los alumnos tienen el equipo a ocupar, comienzan a solicitar el material para la práctica. Como parte del material que los laboratoristas dosifican, éstos distribuyen una especie de barra como si fuera cera y la cortan con sus manos tratando de que las barras queden del mismo tamaño; lo cierto aquí es que ninguna es igual a la otra y no hay un instrumento de medición que los auxilie en ello. El demás material solicitado para esa práctica, fue dosificado con unas cucharas y goteros. Las cucharas tienen una línea que indica la medida exacta que se debe respetar, pero los laboratoristas cuando se dan cuenta de que hay faltante de material, éstos dosifican menos cantidad de la que se estipula alterando el resultado de las prácticas, lo cual lo pudimos constatar al observar que los alumnos repetían constantemente la práctica volviendo a solicitar el material, que por el faltante que había les fue negado.

Otro de los aspectos observados, fue el trato que los laboratoristas dan a los alumnos considerándolo no grosero pero tampoco nos parece que sea el ideal. Esto mismo lo observé en algunos otros trabajadores y nos dimos cuenta que no hay una cultura de servicio y de buen trato por parte de los trabajadores hacia los alumnos y lo peor del caso es que como no los supervisan, nadie se da cuenta de esta situación y los dejan hacer y tratar a la gente como ellos quieren.

Durante la aplicación de técnicas para la DNC, sólo hubo una laboratorista, Ylenia Camarillo quien mencionó que les hacen falta cursos de capacitación para mejorar sus relaciones humanas. Esto significa que probablemente sí hay alguien que se da cuenta de la actitud de los trabajadores hacia los alumnos; sin embargo, nadie se ha preocupado por mejorar el servicio, empezando por la constante supervisión que debería existir en éstas áreas.

En el manejo de situaciones inesperadas, se pudo observar que los laboratoristas tratan de solucionar los problemas como pueden y muchos otros los dejan pasar. Si hay algún problema de que se pierde o se rompe alguna de las llaves de las gavetas donde se resguarda el material y el equipo odontológico que se va a utilizar para la práctica, ninguno de los trabajadores busca la manera de resolverlo ni tampoco buscan ayuda para solucionarlo. En cuestión de asesorías, no tienen los conocimientos para orientar o para auxiliar a los alumnos en el manejo del equipo cuando los

doctores están ausentes, siendo que deberían tenerlo para prevenir accidentes y para que los alumnos le den un uso adecuado a los mismos, etcétera.

Por lo que se pudo notar, tanto los laboratoristas y sus jefes pierden mucho tiempo en tratar de solucionar los problemas laborales y personales que existen entre los laboratoristas del turno matutino con las del turno vespertino. Sólo en estas situaciones, aseguran los trabajadores, los jefes tienen tiempo para asistir a las juntas que se realizan para resolver los problemas y para supervisar lo que en ellas se dice, etcétera.

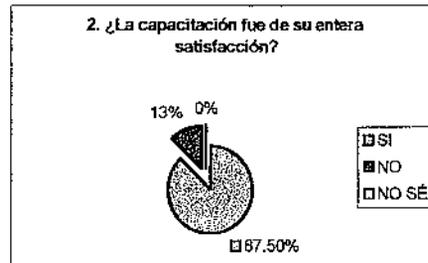
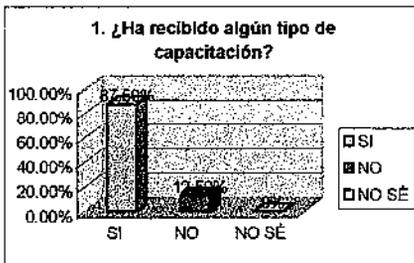
A lo largo de estos días, se han observado muchas deficiencias en los trabajadores que sin afán de querer culpar a alguien, se puede decir que la falta de supervisión por parte de los jefes de laboratorio, hace que se cometan errores y que sucedan situaciones que para ellos nunca pasan. Los laboratoristas a su vez, saben que mientras no haya alguien que los supervise, entonces nadie los reprenderá de los errores y faltas cometidas y más aún, cuando en lugar de supervisar a una persona en un laboratorio, hay que vigilar a 2 o a 3, tal y como sucede en los laboratoristas de odontología del turno matutino, iniciando desde aquí los problemas surgidos entre ambos turnos por la desigualdad que existe entre un turno y otro. Mientras en el turno de la mañana la carga de trabajo se divide entre 2 o 3 personas, por la tarde únicamente hay una sola persona para hacerlo y curiosamente de quienes los doctores hacen llegar más quejas hacia la jefatura de laboratorios proviene del turno matutino.

Al término de la práctica, los alumnos devuelven el equipo solicitado y si se les pidió, los laboratoristas les hacen entrega de su respectiva credencial. Inmediatamente, los laboratoristas vuelven a guardar el equipo y el sobrante del material en sus gavetas, sin hacer un registro del material que se consumió ese día. Finalmente, los laboratoristas cierran las ventanillas de servicio y esperan como de costumbre a que llegue su hora de salida.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

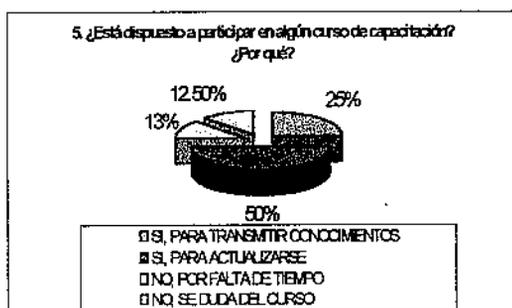
Además de la observación, la encuesta fue una de las técnicas que se aplicaron para llevar a cabo la *Detección de Necesidades de Capacitación* en los laboratoristas de odontología de la FESI. El principal objetivo que se perseguía al aplicar la encuesta a cada uno de los laboratoristas de odontología y al jefe de laboratorios (Ver Muestra 1, Pág. 22), era obtener información sobre la disposición que tienen los laboratoristas de odontología para asistir a un curso de capacitación, tomando en cuenta las aseveraciones que días antes el jefe de laboratorios, el Sr. Alfredo Palacios, había hecho al respecto, mencionando que los laboratoristas presentaban una fuerte apatía para recibir un nuevo curso. Así mismo, quisimos conocer los conocimientos y destrezas que cada uno de ellos necesita para mejorar su desempeño en el trabajo y cómo califican que ha sido su desempeño de acuerdo a los conocimientos y habilidades que en determinado momento pudieran necesitar.

En un principio, cuando se les pidió que colaboraran para contestar la encuesta, muchos de los trabajadores preguntaron primero para qué era y una vez que se les explicó en qué consistía la encuesta y el propósito que perseguía, se animaron a responderla. Tal y como lo muestra el anexo número 5 que corresponde al formato de la encuesta, en ella se realizaron 15 preguntas que tenían como objeto recabar información sobre los cursos de capacitación que se han impartido con anterioridad en el área de laboratorios, y su opinión al respecto.

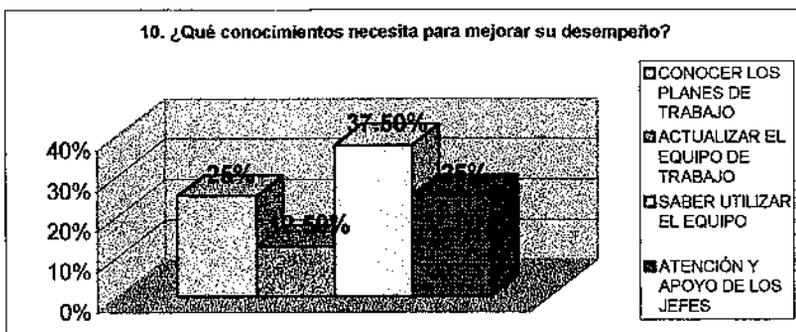


De acuerdo con la información obtenida y con el análisis de datos, nos pudimos percatar que los laboratoristas de odontología (87.5%) ya habían recibido anteriormente un curso de capacitación y que contrariamente a lo dicho por los jefes

de laboratorios, este curso fue de su entera satisfacción. En cada una de las encuestas, los laboratoristas manifestaron que consideran a la capacitación una herramienta valiosa para el personal y para la institución porque a través de ella mejoran su desempeño (62.5%); porque sirve a la institución (12.5%) y sobre todo, porque pueden adquirir un mayor aprendizaje. Dichas aseveraciones dieron pauta a que un 75% de los encuestados respondiera que a pesar de que ya han recibido algunos cursos de capacitación, sí están dispuestos a intervenir en otros cursos para actualizarse (50%) y para transmitir los conocimientos adquiridos (25%). Sin embargo, el 12.5% manifestó que no están dispuestos a intervenir en un curso de capacitación porque no tienen tiempo y segundo, porque dudan del interés que puedan llegar a tener dichos cursos.



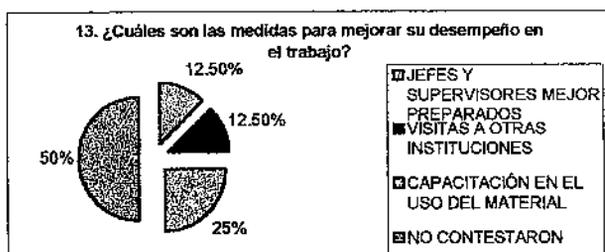
Hasta aquí, encontramos que así como hay personas que todavía desean participar en los cursos de capacitación, también hay otras personas que por las malas experiencias dudan del contenido de los cursos. Así mismo, quienes aseguraron no tener tiempo para los cursos, son personas que están a punto de jubilarse y por lo tanto, ya no tienen ningún interés en superarse así como tampoco tienen interés por mejorar su desempeño. Al preguntarles si su desempeño es tan adecuado como lo desean ellos mismos y sus respectivos jefes, el 100% de la población respondió que sí, de los cuales el 62.5% calificó su desempeño como muy bueno ya que aseguraron, tratan de desempeñarlo de la mejor manera posible, mientras que un 37.5% manifestó que no han recibido quejas por parte de los jefes sobre su trabajo.



A través de las aseveraciones obtenidas sobre cómo consideran los laboratoristas que es su desempeño en el trabajo, podemos interpretar que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo y con la manera en cómo lo desempeñan. Lo contradictorio de todo esto fue, que cuando se les preguntó sobre qué conocimientos y destrezas necesitan para mejorar su desempeño y prepararse para el futuro, el 37.5% de los encuestados respondió que necesitan *saber utilizar el equipo*; el 25% necesita conocer los planes de trabajo; otro 25% requiere de atención y apoyo de los jefes mientras que el 12.5% necesita que se actualice el equipo de trabajo.

Las respuestas dadas a esta pregunta, nos dan la pauta para confirmar a través de esta técnica que los empleados no saben utilizar el equipo de trabajo, por lo tanto, aquí están presentando una necesidad que habrá de cubrirse a través de la capacitación.

Para conocer con mayor profundidad las necesidades que cada uno de ellos presenta en su trabajo, se les preguntó sobre los conocimientos que los laboratoristas requieren para llevar a cabo las tareas y actividades que actualmente desarrollan como parte de las exigencias de su puesto de trabajo. Nuevamente, obtuvimos que el 50% de los encuestados respondió que necesitan *tener conocimiento del equipo*; el 12.5% respondió que requiere conocer cuáles son sus principales funciones mientras que el 37.5% no contestó a nuestra pregunta.



Como parte de las siguientes preguntas, decidimos dirigir una de ellas para conocer si existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo (Pregunta 12) y si su respuesta era afirmativa que mencionaran ¿cuales eran? (Pregunta 13). A la pregunta número 12, el 62.5% de la población respondió afirmativamente. Tal y como podemos observar en la gráfica anterior, las medidas que consideran los laboratoristas para mejorar su desempeño son: la capacitación en el uso del material odontológico, jefes y supervisores mejor preparados y finalmente visitas a otras instituciones. A través de esta pregunta, pudimos obtener un nuevo dato favorable en nuestra investigación: *el 25% de los laboratoristas de odontología requiere de capacitación en el uso del material odontológico* por lo que esto representa una nueva necesidad que habrá que cubrirse mediante la capacitación en el trabajo.

Finalmente, quisimos saber si de acuerdo con lo que los empleados respondieron, estarían dispuestos los laboratoristas a participar en algún curso de capacitación, pensando principalmente en la propuesta que se pretende diseñar a través de esta investigación. La respuesta esperada fue afirmativa en un 75%, precisando además que están dispuestos a asistir para aprender, para transmitir conocimientos y por beneficio al departamento y a los alumnos de odontología. Lamentablemente, un 25% de la población respondió negativamente ya que consideran que siempre es el mismo contenido y otros más aseguraron que no tienen el tiempo suficiente para asistir. De cualquier manera, obtuvimos que: los laboratoristas de odontología requieren de la capacitación para saber utilizar el equipo y el material odontológico que diariamente ocupan como parte del requerimiento de su puesto de trabajo. Los resultados obtenidos y las gráficas que de ellos se elaboraron se muestran en el Anexo 7.

RESULTADOS DE LA TÉCNICA DE LAS TARJETAS

Uno de los instrumentos aplicados para la recopilación de información en la *Detección de Necesidades de Capacitación* fue la técnica de las tarjetas. La técnica de las tarjetas es un instrumento de investigación que arroja valiosas respuestas sobre las tareas específicas en las cuales los trabajadores estudiados presentan debilidades y / o deficiencias al momento de realizar su trabajo; o por el contrario, nos confirma aquellas otras tareas en las que no hace falta capacitar al personal.

Las tareas en las que resulta necesario capacitar al personal fueron precisamente los resultados que obtuvimos con los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala, de quienes se esperaba conocer en cual (es) de las 12 tareas plasmadas en las tarjetas, actualmente presentan necesidades de capacitación, a fin de obtener los datos que se necesitan para continuar con la investigación que se está llevando a cabo y a su vez, como parte del seguimiento hacia las deficiencias que los laboratoristas han ido presentando gracias a la falta de preparación y obsolescencia de conocimientos que tienen sobre el puesto.

Dado que necesitábamos obtener información de los empleados, el juego de 12 tarjetas únicamente se aplicó a los 7 laboratoristas de odontología, excluyendo aquí al jefe de laboratorios ya que las tarjetas no describen las tareas que los jefes realizan; por lo tanto, no era necesario que las respondiera.

Una vez que se aplicó la técnica de las tarjetas a los laboratoristas y que se obtuvieron los datos correspondientes, decidimos elaborar un primer cuadro que corresponde al vaciado de datos derivado de la aplicación de esta técnica, donde se pueden observar cada una de las 12 tareas plasmadas en las tarjetas junto con las respectivas respuestas que cada trabajador contestó. El vaciado de datos realizado fue de gran utilidad para esta investigación, ya que cada uno de los datos registrados, sirvió para diseñar el contenido de las lecciones de capacitación; así como también, sirvió como punto de partida para la interpretación de los datos. (Ver Anexo 8)

Además de contar con el vaciado de datos generados en esta técnica, decidimos elaborar el cuadro siguiente para ilustrar de manera general aquellas tareas en las cuales los laboratoristas de odontología presentan Necesidades de Capacitación (NC)

y aquellas tareas en las cuales no se les necesita capacitar de acuerdo a lo que ellos consideraron (X). Este cuadro facilita la interpretación de los datos, ya que sintetiza cada una de las afirmaciones citadas en el vaciado de datos completo. A pesar de que en este cuadro no contamos con la información completa, podemos cotejarla con el vaciado de datos que se mencionó anteriormente. Lo importante aquí es darnos cuenta que *sí hay necesidades de capacitación* y que por lo tanto, hace falta capacitar al personal en una actividad en la que ellos mismos reconocen que presentan deficiencias al momento de realizar su trabajo.

Resumen de datos obtenidos de la Técnica de las Tarjetas

<i>Sujetos</i>	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
<i>Tareas</i>							
TAREA 1	NC	X	X	NC	NC	NC	NC
TAREA 2	NC	X	NC	X	X	NC	X
TAREA 3	X	X	X	NC	X	NC	X
TAREA 4	X	X	X	X	X	X	NC
TAREA 5	NC	X	X	NC	X	NC	NC
TAREA 6	X	X	X	X	X	X	X
TAREA 7	NC	NC	X	NC	X	NC	NC
TAREA 8	X	X	X	NC	X	X	X
TAREA 9	X	X	X	X	X	NC	NC
TAREA 10	X	X	X	X	X	X	X
TAREA 11	NC	NC	X	NC	X	NC	NC
TAREA 12	NC						

NC. Significa que los empleados presentan Necesidades de Capacitación en esa tarea.
 X. Significa que los empleados no presentan Necesidades de Capacitación

En el cuadro anterior podemos observar que no todos los trabajadores (laboratoristas) presentan las mismas necesidades de capacitación; sin embargo, sea la necesidad que cada uno de ellos presente, éstas pueden alterar la productividad de la institución y por ende afectar el desarrollo organizacional pretendido.

De acuerdo con la interpretación de los datos obtenidos (vaciado de datos), los laboratoristas de odontología:

- Aseguran tener pleno conocimiento de los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico. Sin embargo, no pueden auxiliar a los alumnos en aspectos relacionados con la utilización del equipo odontológico porque no tienen los conocimientos suficientes; por lo tanto, aquí hay una contradicción en sus respuestas.
- El conocimiento de los nombres y utilidades del material, así como el de los instrumentos de medición, fueron respuestas muy subjetivas ya que quienes aseguraron conocer el material odontológico, tienen en su laboratorio etiquetas pegadas en los respectivos botes y cajas con los nombres del material a utilizar. Así mismo, la práctica les ha enseñado a dosificar el material sin conocer las cantidades y medidas de éste; lo identifican porque lo ven y no porque lo reconozcan de acuerdo a sus características.
- En cuanto a la utilización del equipo odontológico, hubo quien señaló que no saben utilizar las centrifugas, los hornos y las recortadoras; por tal motivo, no pueden brindar alguna asesoría así como tampoco pueden auxiliar a los alumnos.
- La mayor parte de los trabajadores encuestados manifestó desconocer los principales riesgos que se corren al utilizar el material odontológico. Al hacer esta pregunta consideramos que el trabajador debe conocer si el manejo del material sin unos guantes les puede causar alguna irritación cutánea o bien, si la inhalación constante de este tipo de material les puede ocasionar alguna enfermedad respiratoria.
- Tal y como se mencionó anteriormente, 5 de los 7 laboratoristas manifestó no poder auxiliar a los alumnos para que estos hagan un uso adecuado del equipo odontológico debido a que no tienen los conocimientos suficientes para hacerlo. Normalmente los alumnos realizan sus prácticas sin supervisión alguna de los doctores a cargo, ya que éstos únicamente revisan los trabajos al final de la práctica, por lo que a falta de los doctores, los laboratoristas deberían corregir los usos inadecuados del equipo por ser ellos quienes resguardan todo el equipo, así como también, son ellos quienes reportan las fallas y descomposturas de los aparatos. Si los trabajadores desconocen el funcionamiento del equipo, entonces cómo se darán cuenta de que el equipo está en buen o mal estado si ni siquiera ellos saben utilizarlo. Esta sería una manera de

reducir costos innecesarios en el arreglo del equipo cuando se puede prevenir a través de una adecuada asesoría.

- Todos los laboratoristas manifestaron que les agradaría participar en algún curso de capacitación a través del cual recibieran conocimiento del material, sustancias, muestras, mezclas y demás instrumental utilizado en otros laboratorios. De esta forma, cuando haya rotación de personal, los laboratoristas estarán capacitados para cubrir con el perfil que se requiere en todas las áreas sin temor a equivocarse o bien, a provocar un accidente laboral por desinformación.

- Los laboratoristas aseguran conocer todos y cada uno de los instrumentos de medición utilizados para dosificar el material odontológico. De acuerdo con la observación, lo saben hacer porque ya tienen las cucharas y conos que les indica la cantidad de material que deben dosificar. Sin embargo, a falta de estos recursos ellos desconocen qué cantidad medida en gramos, miligramos, etcétera, están dosificando de yeso piedra, cristobalito, entre otras. En este sentido, los trabajadores desconocen a su vez las unidades de medida, así como también, la cantidad de material que cada cuchara, cono, regla, etcétera dosifica.

La importancia de que los trabajadores conozcan las unidades de medida del material, servirá a su vez para reportar las cantidades de material que han ido utilizando y así mismo ir solicitando el abastecimiento del mismo. De lo contrario, sucede que el material se termina y cuando llega el día de la práctica, los alumnos no tienen material para trabajar. El laboratorista entonces, dosifica una menor cantidad de material para que éste les alcance, ocasionando así que los alumnos echen a perder su práctica como consecuencia de que la cantidad de material repartido ha sido alterada.

Los puntos anteriormente mencionados, nos brindan un panorama general de las tareas y actividades en las cuales hace falta capacitar a los laboratoristas de odontología. Tal y como se había mencionado en alguno de los apartados, la DNC y la capacitación no resultan en ningún sentido una tarea fácil de realizar por la diversidad de comentarios que se generan y a su vez, por las contradicciones en las que pueden caer los trabajadores (como en nuestro caso). Sin embargo, habrá que complementar y analizar cada una de las afirmaciones obtenidas con las demás

técnicas aplicadas para poder llegar así a un consenso en beneficio de los trabajadores y por supuesto, de la misma organización.

RESULTADOS GENERALES

1. A lo largo de esta investigación, se ha venido estudiando a la capacitación desde tres principales enfoques: primero, como una necesidad laboral que los trabajadores de una empresa o institución pueden presentar; segundo, como un proceso de enseñanza-aprendizaje que tendrá por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y tercero, como un fenómeno interpersonal en cuanto intervienen en él por lo menos dos personas cuyo objetivo además de entrar en contacto para entenderse, buscan también la optimización de todas sus potencialidades (punto de vista comunicativo).

2. Bajo esta perspectiva de la capacitación de mejorar y perfeccionar los conocimientos de un trabajador para su propio beneficio y también para el de la organización, nos podemos dar cuenta que este sería un modelo ideal bajo el que pudieran laborar la mayoría de las empresas y / o instituciones; sin embargo, en la práctica las cosas no suceden así. Aun en estos tiempos, todavía se pueden observar deficiencias laborales en los trabajadores debido a que no se les ha dado una capacitación adecuada que pueda reforzar o mejorar sus conocimientos y habilidades al momento de realizar su trabajo.

3. A pesar de que la capacitación de los empleados es considerada como una manera eficaz para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas y/o instituciones, muchas de ellas no han querido invertir en dicha práctica ya que, además de que no existe una cultura de la capacitación, se duda de los beneficios que con ésta se pueden llegar a obtener. Por tal motivo, es que se cometen fallas y errores dentro de las organizaciones, los cuales se deben principalmente a la falta de preparación que los empleados tienen en sus tareas a realizar y que se traducen específicamente en las necesidades de capacitación que muchas organizaciones presentan y que deben ser cubiertas tan pronto como sea posible.

4. No obstante, no todas las organizaciones piensan así y no todas dotan a sus empleados de los conocimientos y habilidades que les hacen falta para desempeñar correctamente su trabajo. Me refiero concretamente a la FES Iztacala y al incumplimiento que ésta ha tenido con algunas de las cláusulas que en materia de Capacitación y Adiestramiento se estipulan en el Contrato Colectivo (Cláusula No. 50, Incisos I, III, IV y V) y que han sido parte fundamental para el desarrollo de este trabajo.

5. A lo largo de esta investigación, se presentó el caso específico de la FES Iztacala; una institución educativa llena del espíritu universitario y también de muchas necesidades laborales como las que actualmente viven los laboratoristas de odontología de dicha institución; necesidades que se han manifestado principalmente en el bajo desempeño que los empleados (laboratoristas) tienen en sus puestos de trabajo y también en las pérdidas monetarias que estas deficiencias le han causado a la Institución, como consecuencia de la falta de capacitación de los empleados en sus puestos de trabajo.

6. Al hablar de las necesidades laborales que los empleados de una organización pueden presentar, se obtuvo que los laboratoristas de odontología presentan los dos tipos de necesidades de capacitación que existen de acuerdo con la clasificación que se tomó del autor A. Mendoza, es decir, las necesidades manifiestas y las encubiertas. La primera de ellas se puede ubicar en la falta de manuales de bienvenida y cursos de inducción que muestren al empleado de nuevo ingreso toda la información que necesite saber sobre la empresa y sobre su puesto de trabajo a ocupar. La segunda necesidad de capacitación encontrada y que se relaciona intrínsecamente con la hipótesis planteada para la realización de esta investigación son las *necesidades encubiertas que se presentan cuando los trabajadores ocupan sus puestos de trabajo y empiezan a presentar problemas de desempeño, ya que no cuentan con los conocimientos, habilidades o actitudes suficientes para realizarlo*. Aquí podemos

ubicar a los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala y los problemas que se han venido presentando por la falta de capacitación en sus puestos de trabajo.

7. En un primer acercamiento al área de laboratorios y después de realizar algunas entrevistas a los laboratoristas de odontología, se observó que entre las necesidades laborales que estaban presentando los trabajadores se encontraban: el desconocimiento que los trabajadores tienen de la utilización y funcionamiento del material y del equipo odontológico; la inadecuada dosificación del material odontológico gracias a que no conocen cuáles son los principales instrumentos de medición ni las unidades de medida; no llevan a cabo el inventario físico diario por lo que no tienen el control del material que se consume ni del sobrante; etcétera. Es decir, los laboratoristas de odontología desconocen sus funciones y las principales actividades que en el mismo se realizan, sin mencionar que no reúnen las características educativas que se estipulan en el Perfil de Puestos.

8. De acuerdo con la determinación de necesidades encubiertas que se encontraron en los laboratoristas de odontología, se realizó un análisis de puesto con sus respectivos pasos a seguir para la recopilación de información (la lista de tareas, modelo de un desglose de tarea, nivel de calidad pretendido y la descripción del puesto) y así conocer el contenido del puesto de laboratorista y a su vez determinar aquellas tareas que desconoce el personal que las ejecuta para posteriormente elaborar y aplicar las técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación que fueron: la observación, la encuesta y la técnica de las tarjetas.

9. Una vez que se realizó el análisis de puesto, se llegó a la conclusión de que la mayor parte de los problemas laborales que actualmente se presentan en el área de odontología, derivan de que para empezar el empleado no conoce ni tiene idea del perfil del puesto para el cual fue contratado; así como tampoco tiene claro cuáles son sus actividades a desarrollar. Cada trabajador hizo un listado de tareas que a nuestro juicio llenaron con lo que se acordaron sin tomar en cuenta siquiera el orden en cómo

las ejecutan. Podemos afirmar también que algunas tareas llegan a coincidir; no obstante, nos queda claro que ninguno de los laboratoristas puede definir con exactitud cuáles son las tareas primordiales de su puesto de trabajo. Sin embargo, todos ellos coinciden en que el conocimiento del equipo, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye conocer el nombre del equipo; del material, de las medidas y de su funcionamiento; conocimientos que irónicamente ellos carecen pero que de alguna manera nos hicieron llegar sus comentarios de lo que realmente se necesita para ocupar y desempeñar eficazmente este puesto de trabajo.

10. Hasta este momento, el análisis de puesto aun no nos daba grandes parámetros de actuación para saber con exactitud sus necesidades específicas. Más bien, nos dio las herramientas para saber y reafirmar que los trabajadores no fueron contratados con los requerimientos educativos que el perfil de puesto estipula; por lo tanto, de que debían tener necesidades y deficiencias eso era seguro ya que ninguno de ellos reúne las características y conocimientos que el puesto exige y lo peor de todo esto es que ni teniendo estas carencias se capacitó al personal para que llenaran esa falta de conocimientos que en un futuro iba a derivar en las fallas laborales como las que actualmente se han venido presentando.

11. Una vez que se aplicaron las técnicas de DNC como la observación, la encuesta y la técnica de las tarjetas, esta investigación llegó a una conclusión que finalmente se demostró: los laboratoristas de odontología no tienen los conocimientos ni habilidades para ocupar esta área de trabajo, empezando por el desconocimiento que tienen de sus principales funciones hasta llegar a los errores que cometen por no saber utilizar el equipo odontológico; por no dosificar con exactitud el material o bien, por no tener idea de las unidades de medida con las que podrán tener un control del material que se consume y del que se tiene resguardado.

12. De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que el laboratorista de odontología:

- h) No conoce en su totalidad los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico, por lo que no puede brindar ningún tipo de asesoría a los alumnos que se lo pidan.
- i) Desconoce los nombres y utilidades del material odontológico que se distribuye a los alumnos. Sin embargo, buscan la manera de etiquetar el material para su fácil identificación.
- j) Conocen los formatos de préstamo-devolución del equipo odontológico, pero de acuerdo con la observación, nada de esto lo llevan a la práctica.
- k) No conocen en su totalidad los nombres y características de los instrumentos de medición; por tal motivo, recurren a marcar las cucharas y conos para dar siempre la misma cantidad de material. Por tal motivo, también desconocen cuáles son las principales unidades de medida.
- l) No pueden orientar a los alumnos en aspectos concernientes a la utilización del equipo odontológico, ya que no tienen los conocimientos para hacerlo.
- m) Desconocen los riesgos que se corren al manejar y utilizar el material odontológico como parte de sus funciones laborales.
- n) Desconocen los instrumentos, mezclas y sustancias que se utilizan en otros laboratorios pero que como parte de la rotación del personal que se lleva a cabo, deberían de conocer.

13. A pesar de todo ello, se puede precisar que el problema no empieza aquí sino que deriva de la Coordinación de Laboratorios; el área que tiene por objeto supervisar por medio de cada uno de los jefes de laboratorio el trabajo y las actividades que diariamente desempeñan los diferentes laboratoristas haciendo una revisión de su comportamiento, de sus deficiencias y también de sus fortalezas. No obstante, son pocas las personas que lo hacen, por lo que aquellos errores y usos inadecuados del equipo y material odontológico nunca llegan a corregirse y por lo tanto, reinciden en cometerlos una y otra vez.

14. En este sentido, sabemos que el laboratorista de odontología se da cuenta de las necesidades laborales que presentan y por supuesto de sus deficiencias; sin embargo, no les interesa corregirlos por tres principales razones: a) los supervisores no les llamarán la atención porque nunca se percatan de lo que sucede; b) saben que si cometen algún error el alumno volverá a repetir la práctica y no reportará lo sucedido y c) los doctores del área podrán reportarlos pero saben que cuentan con un sindicato que los defenderá y que lo primero que sacará a la luz es la falta de capacitación que han recibido los empleados para superarse y para mejorar su desempeño laboral. El empleado entonces se siente protegido y despreocupado por sus acciones, aunque esto represente pérdidas monetarias para la institución.

15. Bajo esta perspectiva, se obtuvo que en el área de laboratorios no existe ningún tipo de comunicación entre los laboratoristas y los jefes de laboratorio (ya sea ascendente o descendente) y mucho menos entre los doctores de área y los mismos jefes; situación que acentúa aun más las cosas ya que si ellos reportaran los errores y deficiencias que observan en los laboratoristas, tal vez los jefes se interesarían por hacer mejor su trabajo y por indagar en las necesidades que presentan los trabajadores. Hay que señalar que mientras más satisfechos se sienten los trabajadores en su puesto de trabajo, mayores serán los resultados obtenidos. Cuando se toman en cuenta las necesidades de los trabajadores y se proporcionan los medios para satisfacerlas, por lo general, la respuesta del trabajador es positiva y valiosa. Sin embargo, esto es algo que los jefes de laboratorio no se han dado cuenta o no han querido modificar, ya que constantemente se quejan del trabajo de los laboratoristas; de su falta de motivación en el trabajo; de su actitud conflictiva frente a sus compañeros de trabajo y todo ello de qué ha servido si nunca se han preocupado por escuchar al trabajador ni por saber lo que éste necesita, aun cuando ello esté alterando la productividad de la organización.

16. Desde el punto de vista de los laboratoristas, la institución o bien los jefes de laboratorios, les deben propiciar una situación laboral que los mantenga satisfechos;

mientras que para los jefes de laboratorios, son los laboratoristas quienes deben desempeñar conductas que logren las metas y los objetivos establecidos. No obstante, si ambas partes continúan callando su sentir y haciéndose sordos y ciegos ante las necesidades que se presentan en la institución, no se logrará resolver esta situación y lo peor de todo es que existen terceras personas entre ellos los alumnos, que no tienen nada que ver con esta situación resultan ser los principales afectados. Y son precisamente los alumnos quienes se han quejado del trabajo de los laboratoristas y a su vez del caso omiso que los jefes de laboratorio han hecho ante dichos reportes, olvidándose aquí que tanto ellos como los laboratoristas tienen una importante fuente de trabajo gracias al alumno que diariamente asiste a las diferentes aulas de Nuestra Máxima Casa de Estudios.

17. A través de los reportes de diagnóstico y del informe de Detección de Necesidades de Capacitación, se dieron a conocer los datos que arrojó el análisis de puesto y la aplicación de técnicas para la DNC; por tal motivo, podemos concluir a través de la interpretación de los datos obtenidos, que *la capacitación a los laboratoristas de odontología sí les resulta necesaria* puesto que pudimos constatar que cada laboratorista está presentando las mismas o diferentes deficiencias al momento de realizar su trabajo y sobre todo, que esas deficiencias se deben a la falta de capacitación de los trabajadores en su puesto de trabajo, considerando a su vez que los requerimientos personales y profesionales que los empleados deberían tener para ocupar este puesto de trabajo no se toma en cuenta en la práctica, por lo que los empleados antes y después de ocupar el puesto de trabajo, ya presentan muchas carencias laborales que no han sido cubiertas con los cursos de capacitación impartidos anteriormente en dicha Institución.

Al respecto, nos parece oportuno señalar que los cursos de capacitación que se han impartido a los laboratoristas de odontología, no han sido exitosos desde el punto de vista de los laboratoristas y de los jefes de laboratorios, ya que de éstos cursos no se han podido reforzar ni mejorar los conocimientos que con el paso del tiempo los

trabajadores han podido adquirir; así como tampoco, se han cubierto las necesidades laborales que desde hace ya algunos años se han venido presentando.

18. A pesar de que se han impartido cursos de capacitación a los laboratoristas, podemos concluir que aun cuando algunos trabajadores ya tienen muchos años de antigüedad, todavía desconocen las utilidades y el funcionamiento del equipo y del material odontológico, razón por la cual no pueden auxiliar o corregir al alumnado en el uso inadecuado de éste; todavía se confunden al identificar por nombres y características tanto del equipo como del material odontológico; desconocen cuáles son las unidades de medida que les ayudarían a dosificar con precisión el material odontológico para dejar de apoyarse con cucharas de plástico marcadas con la cantidad de material a dosificar; sin mencionar, las malas relaciones laborales que existen entre compañeros de trabajo y jefes de área.

19. Toda esta situación, ha generado como consecuencia que los trabajadores tengan un bajo desempeño en su puesto de trabajo que además de afectar a la propia organización, lo ha hecho directamente hasta con los alumnos. Así mismo, los trabajadores al ver que nadie se preocupa por sus necesidades laborales, han tomado una actitud conformista al no querer hacer nada en beneficio propio ni de su puesto de trabajo, y sólo esperan a que llegue el tiempo de su jubilación para dar fin a toda esta situación cuando podrían exigir que se les capacite si no tienen los conocimientos suficientes para llevar a cabo su trabajo. Aun así, al hablar con cada uno de los laboratoristas y al exponerles el propósito de esta investigación, observamos una actitud positiva en ellos al quedar interesados en la propuesta de capacitación que en este trabajo se hace, además de que algunos aseguraron estar dispuestos a participar nuevamente en algún curso de capacitación que se imparta posteriormente.

20. Finalmente, al determinar que la enseñanza es necesaria para los laboratoristas de odontología, también es importante determinar lo que la capacitación deberá lograr en cada uno de los laboratoristas y que se remite específicamente al objetivo general del

plan de capacitación de esta investigación: Dar a conocer a los laboratoristas de odontología las tareas específicas y los procedimientos que se llevan a cabo en este laboratorio para que el trabajador desempeñe correctamente sus funciones como parte de los requerimientos que el puesto exige.

Así mismo, llevaremos a cabo nuestra capacitación a través del grupo de discusión, con el cual se logrará la integración grupal entre compañeros de trabajo que les permitirá intercambiar conocimientos y experiencias y así generar una retroalimentación entre todos los miembros. De esta forma, se buscará optimizar las condiciones laborales en el área de odontología de la FES Iztacala, realizando el trabajo oportunamente y bajo los requerimientos que el puesto de laboratorista exige, eliminando así todas las deficiencias laborales posibles y persiguiendo ante todo alcanzar los beneficios personales, laborales y organizacionales que todo trabajador merece y desea obtener como la parte fundamental que representa para la organización: la del factor humano.

CAPÍTULO V

5 JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La capacitación y el aprendizaje forman parte de una experiencia que ha existido siempre y que puede durar toda la vida. Desde 1978 (año en que se elevó a rango de derecho social), las empresas han recurrido a la capacitación por muchas razones: han capacitado por obligación legal, por obligación contractual, por impacto curricular, etcétera. Pese a estas prácticas de la capacitación, también se ha capacitado con base en necesidades específicas para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Es decir, se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general, para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones.

Bajo esta perspectiva de mejorar un área específica de la organización, presentamos a la capacitación como una alternativa para dar solución a los problemas y necesidades existentes en los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala, y que se traduce específicamente en el desconocimiento que los empleados tienen de su puesto de trabajo y de sus principales actividades. La idea de impartir la capacitación a los empleados se debe no sólo a los deseos que tiene el investigador por realizar aportes valiosos a la organización, sino también como parte de las opiniones, quejas y comentarios que trabajadores de la Institución han hecho, dejando al descubierto las necesidades específicas que en materia de capacitación cada uno de ellos presenta dentro y fuera de su contexto laboral y específicamente en su puesto de trabajo.

Por tal motivo, la propuesta que se hace a través de esta investigación es la de capacitar al personal (particularmente a los laboratoristas de odontología) mediante el grupo de discusión y no a través de la manera convencional a como se ha venido realizando (instructor y capacitandos). De acuerdo con el autor Jesús Galindo Cáceres, "el grupo de discusión es un artificio metodológico que reúne diversas modalidades de grupos, en una articulación específica, es un dispositivo conversacional" (Cáceres,1998:83) Es también una técnica de investigación cualitativa que permite que el objeto de estudio pueda ser abordado desde distintas formas y procedimientos, desde diferentes perspectivas, etcétera. A través de esta

técnica buscamos principalmente encontrar puntos en común entre los participantes que forman parte de esta dinámica, la cual trabaja en función de lo que el grupo dice y en función de la orientación que el moderador le da a la discusión. El grupo de discusión visto como generador de discursos individuales, ha sido también tomado en cuenta como una idea efectiva para capacitar al personal de una empresa y/o institución a través del intercambio de conocimientos y experiencias entre personas que ocupan diferentes puestos de trabajo o bien, el mismo puesto.

Por tal motivo, la capacitación a través del grupo de discusión, será una variante más del proceso de enseñanza-aprendizaje a través del cual los laboratoristas de la FES Iztacala podrán participar en esta actividad que podrá ser tan provechosa para quien la imparta como también lo será para cada uno de los trabajadores. La participación grupal que se origine dentro del grupo de discusión, además del intercambio de información que se genera entre empleados que comparten el mismo puesto, puede facilitar la integración grupal de los participantes a través del intercambio de sus experiencias vividas; de las problemáticas encontradas en sus puestos de trabajo y también se les dará la oportunidad de conocerse y aceptarse como compañeros de trabajo que se pueden ayudar mutuamente y no verse únicamente como competencia laboral.

La capacitación en el trabajo, ya sea a través del grupo de discusión o de cualquier otra alternativa, persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica. Dicha capacitación se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para “saber cómo hacer” para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto y más aun cuando la motivación se convierte en un concepto clave para el éxito de dicha práctica ya que se relaciona intrínsecamente con el “querer hacer”, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

Para llevar a cabo la transmisión de los conocimientos que requieren los trabajadores para mejorar su desempeño laboral y contribuir al desarrollo

organizacional de la institución, es necesario diseñar y operar programas de capacitación enfocados a cubrir y eliminar las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que se desempeñan en su puesto de trabajo.

Los planes y programas de capacitación constituyen un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. La elaboración de programas de capacitación dará significado y contenido al plan de capacitación, debido a que parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC.

En nuestro caso, los cursos y programas de capacitación se elaborarán de acuerdo a los resultados obtenidos con la *Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)* y se basará principalmente en el análisis de puesto, tal y como se ha mencionado con anterioridad. Por tal motivo, la planeación y el diseño de nuestro programa de capacitación deberá abarcar todas y cada una de las tareas que se llevan a cabo en el puesto de laboratorista y en las cuales se han presentado fallas o deficiencias; así mismo, se enseñarán los procedimientos correctos para realizar una tarea específica, o bien para el buen manejo del equipo o instrumentos que el puesto requiera utilizar; así como también se determinarán los niveles de calidad requeridos.

Las necesidades específicas detectadas en los laboratorios de odontología y que fueron manifestadas en cada una de las técnicas aplicadas, serán de gran utilidad ya que ésta información orienta hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar para posteriormente traducirse a lo que vendrá siendo el curso de capacitación. **(Ver Resultados Pág. 82-102)**

Cabe señalar aquí que la elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación de lo que será el proceso instruccional.

Cabe recalcar que dentro del sistema de la capacitación se deben llevar a cabo otros procesos propios de la misma tales como el proceso legal, el proceso administrativo y

el proceso instruccional. El proceso legal es uno de los elementos del proceso de capacitación que más cuidan las empresas, por ser el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad. Sin embargo, por ser éste proceso materia de otra área, no se contemplarán en dicha investigación los requerimientos que la ley señala principalmente porque a los estudiosos de la comunicación no nos compete.

De lo contrario, lo que sí nos compete es abarcar el proceso administrativo y el proceso instruccional anteriormente citados. Dentro del proceso administrativo se emprenderán acciones que contribuirán de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo y también hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización. Mientras tanto, el proceso administrativo de la capacitación comprenderá principalmente la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación de un curso y/o programa de capacitación, el cual veremos desarrollado en el próximo apartado y dentro del cual encontraremos el proceso instruccional que todo curso de capacitación ejecuta.

El proceso instruccional en un curso de capacitación se identifica estrechamente con el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere básicamente a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en aquellos trabajadores que se encuentran sujetos a instrucción. Dentro de esta dinámica podemos considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son éstos los directamente involucrados en el proceso de la capacitación.

Todos estos elementos forman una parte fundamental de los cursos de capacitación que se pueden llegar a diseñar y a impartir a los empleados de una organización. Por tal motivo, fue pertinente mencionarlos en este apartado a fin de que podamos visualizar el enorme trabajo que implica la planeación y el diseño de un curso de capacitación contemplando todas sus fases y etapas. Así mismo, es muy importante tomar en cuenta todos estos elementos para desarrollar y ejecutar exitosamente un curso de capacitación como el que se ha venido proponiendo, sabiendo además que el éxito de éste no radicará únicamente en la temática del curso sino también deberá

evaluarse la comunicación interpersonal que dentro del mismo se genere como parte del intercambio comunicativo que debe existir en el proceso de enseñanza-aprendizaje que en el momento se esté llevando a cabo.

Si bien es cierto que el factor humano es de gran relevancia para el crecimiento de una organización, también lo será en un curso de capacitación que pretende mejorar su desempeño laboral para el crecimiento de la organización y a su vez para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

Enseguida se presenta la propuesta del plan de capacitación que se pretende impartir a los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala a través del grupo de discusión. El contenido del plan de capacitación que se mostrará, fue diseñado a partir de la información obtenida a través de nuestra Detección de Necesidades de Capacitación. Al término de la propuesta, continuaremos con los apartados que corresponden a la Preparación, Diseño y Aplicación del Curso de capacitación para culminar con lo que será la Evaluación de Resultados.

**PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
A TRAVÉS DEL
GRUPO DE DISCUSIÓN**

PLAN DE CAPACITACIÓN

(Objetivos)

Objetivo general del plan de capacitación

- Dar a conocer a los laboratoristas de odontología las tareas específicas y los procedimientos que se llevan a cabo en este laboratorio para que el trabajador desempeñe correctamente sus funciones como parte de los requerimientos que el puesto exige.

Objetivo del grupo de discusión

- Lograr a través del grupo de discusión una integración grupal entre compañeros de trabajo que les permita intercambiar conocimientos y experiencias y así generar una retroalimentación entre todos los miembros.

Objetivos de la capacitación mediante el grupo de discusión

1. Dar a conocer al laboratorista de odontología de la FES Iztacala los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico que se utiliza en cada una de las prácticas para su fácil identificación y uso.
2. Dar a conocer al empleado los nombres y utilidades del material odontológico que se distribuye y dosifica a los alumnos de odontología en cada una de sus diferentes prácticas.
3. Diseñar un formato de préstamo y devolución del equipo odontológico para que el empleado tenga un mejor control del equipo y se responsabilice de cada entrega.
4. Conocer los nombres y características de los principales instrumentos de medición utilizados para dosificar el material odontológico para su fácil identificación y utilización.
5. Dosificar con exactitud y precisión el material odontológico que se distribuye a los alumnos con ayuda de los instrumentos de medición para evitar equivocaciones y disminuir los costos del material desperdiciado.
6. Orientar a los alumnos en la utilización y manejo del equipo odontológico que se encuentra dentro del laboratorio y en las aulas para que en determinado momento el laboratorista pueda ayudar a los alumnos en el uso que le dan al equipo; todo ello como parte del cuidado que se debe tener y también para prevenir posibles accidentes.

7. Dar a conocer a los superiores y a los subordinados la importancia que tiene la comunicación efectiva en las organizaciones como una necesidad de recibir y transmitir información a diferentes niveles de la organización.

8. Hacer ver a los participantes del grupo de discusión las necesidades de comunicación que presenta el área de odontología para generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en los trabajadores.

PLAN DE CAPACITACIÓN

SESIÓN	FECHA	HORA	NOMBRE DE LOS EMPLEADOS	OBJETIVO	LUGAR	EQUIPO	MÉTODO / LECCIÓN
No. 1	JULIO / 04	2:00- 4:00 pm	Amparo, Vero, Ylenia, Lucina Hortencia, Rufino y Silvia	No. 7	Salón - odontología	-----	Teórica 1.
No. 2	JULIO / 04	2:00- 4:00 pm	Amparo, Vero, Ylenia, Lucina Hortencia, Rufino y Silvia	No. 1	Salón - odontología	Ilustraciones y dibujos.	Teórica 2.
No. 3	JULIO / 04	2:00- 4:00 pm	Amparo, Vero, Ylenia, Lucina Hortencia, Rufino y Silvia	No. 1 y 6	Salón y laboratorio de odontología	Equipo odontológico	Práctica 1
No. 4	JULIO / 04	2:00- 4:00 pm	Amparo, Vero, Ylenia, Lucina Hortencia, Rufino y Silvia	No. 2	Salón - odontología	Materia odontológico	Teórica 3.
No. 5	JULIO / 04	2:00- 4:00 pm	Amparo, Vero, Ylenia, Lucina Hortencia, Rufino y Silvia	No. 3	Salón - odontología	Formatos de registro	Teórica 4.
No. 6	JULIO / 04	2:00- 4:00 pm	Amparo, Vero, Ylenia, Lucina Hortencia, Rufino y Silvia	No. 4	Salón - odontología	Instrumentos de medición	Teórica 5.
No. 7	JULIO / 04	2:00- 4:00 pm	Amparo, Vero, Ylenia, Lucina Hortencia, Rufino y Silvia	No. 5	Salón y laboratorio de odontología	Materia Instrumentos	Práctica 2.
No. 8	JULIO / 04	2:00- 4:00 pm	Amparo, Vero, Ylenia, Lucina Hortencia, Rufino y Silvia	No. 8	Salón - odontología	-----	Teórica 6

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

Sesión No. 1

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Importancia de la comunicación en el área de odontología de la FES Iztacala.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología reconocerá la importancia que tiene el manejo adecuado de la habilidad comunicativa como parte medular del trabajo diario.

Contenido de la sesión	Actividades Sugiertas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión se enfocará principalmente a lograr la integración grupal entre los laboratoristas de la FESI. En esta sesión los participantes conocerán aspectos de su manera de ser y de pensar que enriquecerá sus relaciones interpersonales y laborales. Así mismo se les hará notar la importancia que tiene la comunicación para mejorar y mediar las relaciones laborales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizará una dinámica de integración grupal para que los laboratoristas dejen de verse como compañeros de trabajo (con envidias y rivalidades) y se den la oportunidad de conocerse como personas y como seres humano. 2. Cada participante hablará de sus expectativas antes y después de ocupar su puesto de laboratorista, además de mencionar en qué medida las han llegado a cumplir. 3. Compartirán experiencias acerca de la comunicación que existe con sus compañeros de trabajo y con sus jefes inmediatos. 4. Se hablará con los superiores y con los subordinados acerca de la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones como una necesidad de recibir y transmitir información a diferentes niveles de la organización, empezando por el área en la cual se labora. 	<p>15 minutos.</p> <p>5 minutos por participante.</p> <p>15 minutos.</p> <p>20 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

Sesión No. 1

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Importancia de la comunicación en el área de odontología de la FES Iztacala.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología reconocerá la importancia que tiene el manejo adecuado de la habilidad comunicativa como parte medular del trabajo diario.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión se enfocará principalmente a lograr la integración grupal entre los laboratoristas de la FESI. En esta sesión los participantes conocerán aspectos de su manera de ser y de pensar que enriquecerá sus relaciones interpersonales y laborales. Así mismo se les hará notar la importancia que tiene la comunicación para mejorar y mediar las relaciones laborales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Los participantes discutirán sobre los impedimentos que han tenido para comunicarse con sus jefes de trabajo o con sus compañeros de trabajo e indicarán las repercusiones que esto origina en la satisfacción laboral. 6. Se abrirá un espacio para que los participantes indiquen cuáles son sus necesidades comunicativas específicas, justificando cada uno de sus planteamientos que serán abordados en la última lección dedicada a la comunicación. 7. Se explicará y discutirá la acción capacitadora que se pretende llevar a cabo con cada uno de ellos a través del grupo de discusión, indicándoles a su vez, los beneficios económicos y personales que podrán alcanzar con la superación personal. 	<p>15 minutos.</p> <p>5 minutos por participante.</p> <p>15 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Conocimiento de los nombres y características del equipo odontológico.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología conocerá los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión será principalmente teórico, ya que lo que se pretende es que el participante conozca las características del equipo odontológico. Sin embargo, podrán intercambiar comentarios y experiencias entre los participantes para retroalimentar sus conocimientos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada laboratorista expondrá frente al grupo los problemas específicos que presentarán para identificar por nombre y funciones el equipo odontológico. 2. El moderador mostrará mediante dibujos e ilustraciones cada uno de los aparatos que se utilizan en el laboratorio, formulando al mismo tiempo preguntas sobre los nombres de éstos y sus principales funciones. 3. Generar la discusión entre los participantes identificando las deficiencias específicas que cada laboratorista tiene en el conocimiento del equipo. 4. Mostrar uno por uno los dibujos alusivos al equipo odontológico, mencionando su nombre, características y principales funciones haciendo pasar el boceto a cada uno de los participantes. 5. Repasar lo que se ha enseñado haciendo que los participantes llenen un cuestionario donde aplicarán los conocimientos aprendidos. 	<p>10 minutos por participante.</p> <p>20 minutos.</p> <p>15 minutos.</p> <p>40 minutos.</p> <p>20 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

Sesión No. 3

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Operación correcta del equipo odontológico.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista sabrá cómo manejar cada uno de los aparatos que constituyen el equipo odontológico de este laboratorio.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión será estrictamente práctico, de manera que el participante podrá hacer uso del equipo odontológico para resolver todas sus dudas en cuanto a la operación y funcionalidad del equipo. La misión del instructor será corregirlo cuantas veces sea necesario hasta eliminar el rango de error.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un recorrido por el laboratorio de odontología observando el equipo odontológico y repasando lo aprendido la sesión anterior. 2. El moderador hablará de las técnicas de operación del equipo odontológico. 3. Aplicar el programa de capacitación: El moderador encenderá y hará uso del equipo odontológico indicando la operación correcta del equipo para prevenir riesgos y disminuir las deficiencias. 4. Cada participante comentará sus dudas y experiencias al respecto, mientras que sus mismos compañeros tratarán de aclarárselas para fomentar la discusión y la retroalimentación. 5. Repasar lo que se ha enseñado permitiendo a los participantes que operen el equipo odontológico siguiendo las técnicas que el instructor-moderador utilizó tantas veces como sea necesario hasta eliminar por completo sus dudas. 	<p>15 minutos.</p> <p>15 minutos.</p> <p>30 minutos.</p> <p>10 minutos por participante.</p> <p>30 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Acercamiento a los nombres y utilidades del material odontológico.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología sabrá identificar por nombre y utilidad el material odontológico que se distribuye diariamente a los alumnos.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión será principalmente teórico, ya que lo que se pretende es que el participante conozca las características y utilidades del material odontológico. Sin embargo, podrán intercambiar comentarios y experiencias entre los participantes para retroalimentar sus conocimientos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada laboratorista expondrá frente al grupo los problemas específicos para identificar por nombre y funciones el material odontológico que distribuyen. 2. El moderador llevará material odontológico a la sesión y lo mostrará a los participantes haciendo preguntas sobre los nombres y sus principales utilidades. 3. Mostrará cada uno de los materiales que se utilizan en el laboratorio de odontología y mencionará su nombre y su principal utilidad; así mismo, hablará de la revisión constante de las fechas de caducidad del material para evitar el desperdicio. . 4. Generar la discusión entre los participantes mencionando la importancia que tiene dar el material adecuado y la cantidad precisa del mismo para evitar equivocaciones, el malgasto de recursos y la pérdida de tiempo. 5. Repasar lo que se ha enseñado haciendo que los participantes resuelvan una relación de columnas donde unirán el nombre del material con sus principales utilidades. 	<p>10 minutos por participante.</p> <p>20 minutos.</p> <p>40 minutos.</p> <p>20 minutos.</p> <p>20 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

Sesión No. 5

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Llenado de un formato de préstamo-devolución (papeleta)

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología sabrá llenar correctamente una papeleta de préstamo-devolución y por ende, tendrá un mejor control del equipo sin temor a pérdidas y reclamaciones.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión será teórico y práctico, debido a que el instructor llevará formatos de registros que después de la parte teórica, los participantes tendrán que llenar de acuerdo a lo aprendido. En esta sesión, también se intercambiarán comentarios y experiencias que retroalimentarán a los participantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor abrirá espacio para que los participantes comenten y discutan cómo han llevado a cabo el registro del equipo de préstamo-devolución sin tener un formato de registro previo. 2. El moderador llevará a la sesión un formato de registro (papeleta) que mostrará al grupo, explicando su importancia para controlar el equipo que se presta/devuelve y las condiciones en las que se encuentra el equipo. 3. El instructor dará a conocer cómo deben ser llenados dichos formatos para evitar pérdidas y reclamos innecesarios. 4. Se discutirá el por qué los laboratoristas se rehuyen a firmar una papeleta de préstamo-devolución por no hacerse responsables de ello. 5. Discutirán la problemática a la que los empleados se enfrentan en el caso en que se llegue a perder parte del equipo por un mal llenado de la papeleta correspondiente. 	<p>5 minutos por participante.</p> <p>15 minutos.</p> <p>15 minutos.</p> <p>20 minutos.</p> <p>20 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Llenado de un formato de préstamo-devolución (papeleta)

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología sabrá llenar correctamente una papeleta de préstamo-devolución y por ende, tendrá un mejor control del equipo sin temor a pérdidas y reclamaciones.

Contenido de la sesión

El contenido temático de esta sesión será teórico y práctico, debido a que el instructor llevará formatos de registros que después de la parte teórica, los participantes tendrán que llenar de acuerdo a lo aprendido. En esta sesión, también se intercambiarán comentarios y experiencias que retroalimentarán a los participantes.

Actividades Sugeridas

6. Discutirán la importancia que tiene el hecho de que los laboratoristas llenen una papeleta del material que cada semestre les surten los doctores para llevar el control del material en existencia y así evitar la fuga del mismo.
7. Para finalizar el grupo intercambiará sus comentarios y experiencias al respecto.

Tiempo

20 minutos por participante.

15 minutos.

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

Sesión No. 6

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Conocimiento de los principales instrumentos de medición.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista conocerá los instrumentos de medición con los que dosificará el material odontológico a los alumnos en cada una de las diferentes prácticas.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión será principalmente teórico puesto que únicamente se mostrarán los instrumentos de medición que se utilizan en el laboratorio, además de mencionar sus respectivas características. Lo aprendido en esta sesión servirá para ponerse en práctica en la siguiente sesión.</p>	<p>1. El instructor-moderador mostrará de manera ilustrativa o física cada uno de los instrumentos de medición que se utilizan en el laboratorio de odontología y dará pie a que los participantes formulen preguntas al respecto.</p>	20 minutos.
	<p>2. Tomando en cuenta los comentarios generados al respecto, el instructor hablará sobre las utilidades de cada uno de los instrumentos de medición, mencionando además las características que deberá tener el material a dosificar de acuerdo con cada instrumento y con la cantidad que se requiere dosificar.</p>	30 minutos.
	<p>3. Se abrirá un breve espacio para que los participantes intercambien sus comentarios y experiencias indicando las necesidades específicas que cada uno de ellos tiene para dosificar el material, los cuales se tomarán en cuenta para llevarse a cabo en la sesión práctica.</p>	15 minutos por participante.
	<p>4. Se hará un repaso general del material odontológico que se requiere dosificar en dicho laboratorio a través de comentarios y vivencias.</p>	20 minutos.
	<p>5. El instructor dará una lista a los participantes con el material que debe ser administrado por dosis indicando así la cantidad a administrar, de manera que el participante lo repase y lo aplique en la siguiente sesión práctica.</p>	-----

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Dosificación del material odontológico.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología sabrá dosificar con exactitud el material odontológico utilizando para ello, los instrumentos de medición requeridos para esta labor.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión será estrictamente práctico, ya que cada participante deberá aplicar los conocimientos aprendidos en la sesión anterior. Así mismo, los trabajadores deberán dosificar la cantidad exacta de material odontológico de acuerdo a lo que se les solicita, utilizando para ello los diferentes instrumentos de medición.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor deberá colocar sobre una mesa de trabajo los diferentes instrumentos de medición que se utilizan para dosificar el material odontológico, así como también colocará todo tipo de material que se ocupa en el laboratorio. 2. A manera de repaso, cada participante observará la mesa de trabajo e indicará en una hoja de papel qué material se puede dosificar y con qué instrumento de medición, además de señalar aquél que no se dosifica. 3. El instructor pedirá que comenten y discutan sus respuestas ante el grupo, corrigiéndose mutuamente si es que hubo alguna equivocación. 4. El instructor mostrará frente al grupo cómo debe dosificarse con exactitud el material odontológico dependiendo de las características del material y del instrumento de medición a utilizar. 	<p>10 minutos.</p> <p>15 minutos.</p> <p>10 minutos.</p> <p>15 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Dosificación del material odontológico.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología sabrá dosificar con exactitud el material odontológico utilizando para ello, los instrumentos de medición requeridos para esta labor.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión será estrictamente práctico, ya que cada participante deberá aplicar los conocimientos aprendidos en la sesión anterior. Así mismo, los trabajadores deberán dosificar la cantidad exacta de material odontológico de acuerdo a lo que se les solicite, utilizando para ello los diferentes instrumentos de medición.</p>	<p>5. Aplicación de la capacitación: Cada participante dosificará frente al grupo y al instructor el material y la cantidad que éste le solicite tantas veces como sea necesario hasta que lo haga con precisión y sin margen de error.</p> <p>6. Se discutirá la importancia que tiene la adecuada dosificación del material odontológico para evitar la pérdida de tiempo y la repetición de la práctica a los alumnos. Así mismo, se hará hincapié en que una buena dosificación del material evitará el desperdicio del mismo y por lo tanto bajarán los costos que esto representa para la institución.</p>	<p>30 minutos o más si así se requiere.</p> <p>15 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

Sesión No. 8

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Necesidades comunicativas en el área de odontología.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología identificará la necesidad que tiene de recibir y transmitir información a diferentes niveles, como parte de la satisfacción laboral y del buen desempeño que desea obtener en su área de trabajo.

Contenido de la sesión	Actividades Sugeridas	Tiempo
<p>El contenido temático de esta sesión se enfocará principalmente a dar a conocer las necesidades comunicativas que el área de odontología y los laboratoristas presentan. Sería recomendable que los jefes de laboratorio participaran en esta sesión para que modifiquen sus barreras comunicativas y permitan el intercambio de información con los subordinados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes discutirán sobre las necesidades de comunicación que presenta el área de odontología para generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de los trabajadores. 2. Se hablará de las necesidades específicas que en materia comunicativa presentan los laboratoristas tales como: recibir instrucciones de trabajo; la retroalimentación constante sobre el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo y la recepción de noticias de manera oportuna para evitar rumores y malas interpretaciones. 3. Compartirán comentarios y experiencias acerca de la comunicación que tienen los laboratoristas con sus jefes y/o supervisores, así como de la información que éstos transmiten hacia los trabajadores. 4. Se discutirá a su vez, la necesidad que tienen los laboratoristas de transmitir a los jefes sus sugerencias, ideas e inquietudes derivados de su puesto de trabajo para mejorar las condiciones laborales; para incrementar su desempeño y para alcanzar los estándares de actuación ideales. 	<p>15 minutos.</p> <p>20 minutos.</p> <p>15 minutos.</p> <p>15 minutos.</p>

LECCIÓN DE CAPACITACIÓN

Sesión No. 8

TEMA DE LA CAPACITACIÓN: Necesidades comunicativas en el área de odontología.

OBJETIVO (S) DE LA CAPACITACIÓN: Una vez finalizada la capacitación, el laboratorista de odontología identificará la necesidad que tiene de recibir y transmitir información a diferentes niveles, como parte de la satisfacción laboral y del buen desempeño que desea obtener en su área de trabajo.

Contenido de la sesión

El contenido temático de esta sesión se enfocará principalmente a dar a conocer las necesidades comunicativas que el área de odontología y los laboratoristas presentan. Sería recomendable que los jefes de laboratorio participaran en esta sesión para que modifiquen sus barreras comunicativas y permitan el intercambio de información con los subordinados.

Actividades Sugeridas

5. Se hablará de las razones por las cuales los laboratoristas logran o no desempeñar de manera eficaz y eficiente cada una de las funciones que su puesto específica, tomando en cuenta los conocimientos y actitudes que el puesto requiere.
6. En grupo se discutirá de los alcances que puede llegar a tener la comunicación que se establece entre el jefe y el subordinado para lograr una mayor motivación por parte de ambos y por consiguiente, para aumentar la productividad.
7. Intercambio de opiniones acerca de la comunicación que los laboratoristas deben establecer con los alumnos, tomando en cuenta que las actividades que ambos realizan dependen uno del otro y por ende, se deben tratar con amabilidad y manteniendo siempre una buena actitud de servicio.
8. El instructor hará notar a los participantes la importancia del factor humano en una organización, como un medio para aumentar el nivel de calidad y de productividad de la misma a través de la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, educativas y comunicativas.

Tiempo

15 minutos.

15 minutos.

15 minutos.

20 minutos.

5.1 PREPARACIÓN Y DISEÑO DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

El diseño de planes y programas de capacitación forma parte del conjunto de actividades que el capacitador ha de realizar antes de emprender alguna acción de capacitación y son elaborados a partir de diversos métodos y enfoques según sean las metas que se establezcan, el grado de desarrollo del sistema de capacitación, la tecnología de las empresas y la importancia que se otorgue a la función de entrenamiento. Es además una de las etapas más significativas en el proceso de capacitación ya que desde el momento en que se empiezan a elaborar, van formándose también todos los esfuerzos y anhelos de quienes desean mejorar su desempeño en el ámbito laboral y personal.

Tal y como hemos mencionado, el factor humano es el elemento más importante en una organización; por tal motivo, el deseo de fortalecer su espacio laboral con los conocimientos y habilidades que les hagan falta se ven reflejados en estos planes y programas los cuales no serán suficientes si no se desarrollan a su vez, planes y programas que mejoren sus relaciones interpersonales, con el afán de hacer más efectiva su función, así como también con el objetivo de mejorar su actitud ante la labor cotidiana que experimentan día con día.

Ante dicho panorama, múltiples pueden ser las situaciones que afecten favorable o desfavorablemente al desarrollo de un programa como el que se pretende elaborar. Sin embargo, la efectiva administración de cada una de las etapas que conllevan al diseño de dichos planes, permite al capacitador verificar si lo que está haciendo se realiza tal y como se había planeado. La planeación y la administración de la capacitación ayudarán a emprender acciones que harán posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitador conozca y aplique cada una de las etapas que comprende el proceso administrativo de la capacitación tales como: la planeación, organización, ejecución y la evaluación.

La puesta en marcha de un programa de capacitación requiere por lo tanto, de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del

personal involucrado tanto interno como externo en la realización de los eventos de entrenamiento. El éxito de la ejecución dependerá en su mayoría de la preparación que se haya tenido en la elaboración de los planes y programas así como también de todos los registros correspondientes que se hayan obtenido para llevar a cabo la capacitación en el puesto.

La capacitación en el puesto, tal y como se ha venido describiendo, es diseñada a partir de indicadores que se obtienen a través del análisis de puesto. La propuesta que a través de esta investigación se hace para capacitar en el puesto a los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala es impartir y desarrollar planes y programas de capacitación a través del grupo de discusión y del intercambio de conocimientos y experiencias generadas entre personas que ocupan el mismo puesto. Dicha capacitación debe abarcar principalmente las tareas específicas que se llevan a cabo en el puesto; debe enseñar los procedimientos correctos y finalmente determinar los niveles de calidad requeridos. Sin embargo, para llegar a esta etapa de la capacitación es necesario iniciar con una de las etapas más importantes dentro del proceso de la capacitación: la planeación de la capacitación.

La planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación debido a que determina con anticipación qué se va hacer dentro de la misma; cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, por lo que también prevé y selecciona los cursos de acción a seguir en el futuro valiéndose principalmente de los resultados que la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) arroja.

La DNC previamente realizada, debe conducir a establecer:

- En qué se requiere capacitar para desempeñar un puesto de trabajo.
- Quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren qué.
- En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje y
- Cuándo y con qué prioridad se necesita.

Desde el momento en que se puede responder a estas interrogantes, podemos entonces iniciar con la planeación de la capacitación. Al planear la capacitación el instructor

debe llevar a cabo cinco importantes pasos que organizarán de principio a fin nuestra capacitación y son:

- Determinar los objetivos de la capacitación
- Desarrollar un plan de capacitación
- Diseñar una lección de capacitación
- Seleccionar al (los) participante (s)
- Preparar al (los) participante (s)

De acuerdo con la clasificación anterior, lo primero que debemos hacer durante la planeación es determinar los objetivos de la capacitación.

Los objetivos en la capacitación de acuerdo con el autor Pinto Villatoro, son los fines o metas a los que se dirige toda actividad. Dichos objetivos conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse (Pinto Villatoro,1990:47). Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC. Como instructores o como investigadores, debemos conocer las necesidades que presenta nuestra organización para poder redactar los objetivos de acuerdo con lo que pretendemos cambiar o mejorar siempre y cuando no perdamos de vista que podemos dar solución a algunos de ellos pero no a todos. Por esta razón, los objetivos de la capacitación deberán ser alcanzables para evitar que el instructor y el capacitando se sientan frustrados si se establecen metas imposibles de alcanzar o bien, si la solución a la problemática detectada no le compete a la capacitación resolver.

El curso de capacitación que se pretende impartir a los laboratoristas de la FES Iztacala tendrá varios objetivos que lograr. Sin embargo, no por eso se podrán solucionar todas las problemáticas detectadas en esta área, que si bien algunas de ellas podrán solucionarse a través de la capacitación, muchas otras no serán posibles de solucionar por el tiempo en qué estas han ido avanzando; tal es el caso de la pelea que existe entre compañeros de trabajo por la repartición del tiempo extra, etcétera.

Los objetivos en la capacitación deben ser la base y motivo en sí de capacitar. Son la razón propia del entrenamiento por lo que debemos seguirlos sin perderlos de vista. De cualquier forma, desde el inicio de la capacitación hasta el final de la misma, tanto el instructor como los participantes podrán decir hasta qué punto se alcanzaron las metas establecidas. Cabe mencionar que el éxito de un programa de capacitación dependerá en gran medida del logro de cada uno de los objetivos.

Una vez que hemos fijado y determinado los objetivos que pretendemos lograr a través de la capacitación, debemos entonces desarrollar lo que será nuestro plan de capacitación. Un plan de capacitación es una herramienta de planeación que proporciona mediante un documento escrito, los pasos que habrán de seguir las personas que lo utilizarán (Zaccarelli,1991:44). Dichos planes de capacitación pueden ser utilizados para elaborar un programa completo de capacitación o bien, para una tarea específica. Hay que recordar aquí, que la elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan de capacitación, ya que parte principalmente de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. De esta manera, las necesidades que logran detectarse a través de dicho diagnóstico, serán los principales indicadores para elaborar los contenidos o los temas en los que se va a capacitar al personal; mismos que a su vez se ordenarán para integrar lo que posteriormente será un curso de capacitación. De acuerdo a las necesidades organizacionales encontradas y al diseño de los contenidos o temas, podemos agrupar los cursos de capacitación en programas que podrán ser diseñados específicamente por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales, de tal manera que podamos satisfacer las necesidades de capacitación que presenta un grupo ocupacional o si así se requiere, satisfacer también las necesidades de la empresa en su totalidad.

La decisión de satisfacer necesidades de capacitación en distintos puestos de trabajo o en una misma área, se relaciona intrínsecamente con la problemática que dentro de esa área hayamos detectado y a la cual pretendemos dar una solución a través de la capacitación. Comúnmente podemos encontrar muchos tipos de problemas en las organizaciones y a diferentes niveles. Sin embargo, existen problemas que pueden ser

fáciles de solucionar y que por tal motivo no interfieren ni afectan otras áreas de la organización. Lo que sí es preocupante, es encontrar problemáticas y necesidades que por muy simples que éstas parezcan, interfieren en el desarrollo de la organización afectando principalmente a los trabajadores que en ellas laboran. De aquí la importancia que tiene el factor humano al influir considerablemente en el estancamiento o desarrollo de una organización e incidir favorable o desfavorablemente en la productividad.

La productividad buscada en las organizaciones, implica hacer más con menos; ser más efectivos con menos esfuerzos y buscar entre otras cosas la calidad en términos de hacer el trabajo oportunamente y bajo los requerimientos que el puesto exige. Ante dicho panorama buscaremos a través de la capacitación, la mejor manera de satisfacer sus necesidades laborales específicas, motivando a los empleados a seguirse superando como parte de un beneficio personal (adquiere conocimientos), laboral (mejor desempeño en su puesto de trabajo y mayor remuneración económica) y organizacional (crecimiento empresarial).

Una vez que hemos determinado nuestros objetivos de la capacitación y desarrollado un plan para llevarlos a cabo, es necesario diseñar una lección de capacitación que siga los requisitos de un programa general y a través del cual se realicen secciones específicas de dicho plan. Las lecciones de capacitación son utilizadas para ello, ya que proporcionan un esquema de contenido para la sesión, además de indicar las actividades e instrucciones específicas que ayudarán a facilitar la capacitación.

Generalmente, podemos elaborar una lección de capacitación para una misma área, de tal manera que el número de lecciones que diseñemos se impartan en la misma cantidad de sesiones. La elaboración de una lección de capacitación debe hacer referencia al contenido de la sesión; a las actividades que el instructor realizará durante una sesión de capacitación y también indicará el tiempo que se tiene contemplado para llevar a cabo cada una de las actividades sugeridas, de tal manera que nos proporcione una visión general del contenido que se impartirá en cada sesión de la capacitación. De esta manera, estaremos realizando un presupuesto en términos

de hora-hombre a través del cual expresamos de manera numérica los resultados esperados; visualizamos y organizamos las actividades a seguir contemplando las capacidades físicas e intelectuales tanto del instructor como también de los participantes; además de comprender la dinámica del proceso instruccional que estará llevándose a cabo entre ambas partes. Dicho proceso instruccional, se identifica íntimamente con el proceso de enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta generados en los trabajadores sujetos a instrucción.

El proceso instruccional que se pretende llevar a cabo en nuestro grupo de discusión, deberá establecer desde el comienzo la relación instructor-participante correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso con la finalidad de promover el aprendizaje. En este curso de capacitación, se deberán clarificar los objetivos que se pretenden alcanzar de acuerdo con las necesidades detectadas; se adecuarán los contenidos temáticos para una mejor comprensión de los capacitandos; se seleccionarán las técnicas y las actividades pertinentes que doten de conocimientos a los trabajadores, además de facilitar la aceptación grupal a través del intercambio. Así mismo, cubrirá necesidades de información, desarrollo de habilidades y cambios de actitud en los trabajadores, además de que comprobará y comunicará los logros y fallas dentro del proceso de la capacitación con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.

Ante dicho panorama, nada de esto será posible si no elegimos adecuadamente al personal que pueda hacerse cargo de impartir y de guiar la capacitación. Cabe señalar que no todas las personas pueden llegar a ser buenos instructores si no cuentan con algunas de las características que definen el perfil del instructor. Un instructor de capacitación debe tener entre otras cosas, interés y confianza en la capacitación; debe ser paciente y ser un buen comunicador; debe tener tiempo para capacitar; debe respetar a sus compañeros y algo que puede resultar fundamental para el éxito del curso es que el instructor sea una persona entusiasta, de manera que tenga la actitud y el ánimo para enseñar y aprender junto con los capacitandos.

Algunas características que también podemos tomar en cuenta para seleccionar y/o fortalecer al equipo de instructores con los que cuenta la institución, es elegir a la (s) personas que de verdad quieran compartir con las demás lo mejor de sus conocimientos y experiencias. Por tal motivo, es imprescindible que el instructor a seleccionar sepa dominar la materia que va a enseñar; es decir, debe conocer y haber experimentado “en carne propia” la tecnología que trata de enseñar para que de alguna forma, pueda comprender y ayudar a los trabajadores en las carencias laborales que los trabajadores presentan. El instructor en este sentido, debe tener conocimiento sobre cómo aprenden los adultos para que a través de este conocimiento se tome ventaja para motivar e involucrar a los trabajadores a que participen y aprendan.

Gran parte de la labor para guiar y conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados es propio mérito del instructor, alguien con capacidad para influir en los demás; que transmita credibilidad y que disfrute de dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias; de manera que los participantes se sientan atraídos a tomar las demás sesiones del curso de capacitación.

Todo ello dependerá también de la organización del proceso de la capacitación, por medio de la cual se determinan funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los procedimientos que seguirá el sistema de capacitación.

Cabe mencionar que la organización del proceso de la capacitación abarca a su vez la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, mismos con los que se trabaja conjuntamente para el logro de los objetivos planteados. Hemos recalcado a lo largo de esta investigación que la capacitación es una de las mejores alternativas que existen para dar solución a las necesidades laborales. Por tal motivo, cuando se valoran los recursos materiales, financieros y humanos con los que una organización cuenta para impartir la capacitación, debemos pensar que en lugar de malgastar los recursos con los que contamos, los estamos invirtiendo en mejoras y beneficios tanto para los trabajadores como para la institución y hay que aprovechar al máximo aquellos recursos con los que contamos.

Para ello, es importante contar también con un departamento de capacitación que tenga una estructura orgánica y funcional que le permita conjugar los elementos estructurales, tecnológicos, físicos y humanos para desarrollar exitosamente un plan de capacitación. Con la previa organización de un plan de capacitación, estaremos visualizando todas y cada una de las acciones que vamos a realizar además de contemplar los medios con los cuales lo estaremos llevando a cabo.

El grupo de discusión visto como una técnica alternativa para la capacitación, además de propiciar la discusión y el intercambio comunicativo orientado específicamente hacia el aprendizaje, es una práctica que resultará novedosa para los laboratoristas de la FESI. Esta premisa se sustenta en la apatía que según el Sr. Alfredo Palacios, jefe de laboratorios, los laboratoristas han manifestado hacia los cursos de capacitación por tratar siempre las mismas temáticas y por ser impartidos generalmente por las mismas personas. El grupo de discusión tal y como se pretende diseñar, aprovechará los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución para propiciar una dinámica interesante y amena; de manera que quienes asistan a la capacitación obtengan los conocimientos que les hagan falta, además de que compartirán sus experiencias con los recursos que la institución les proporcione.

Una vez que hemos planeado y organizado la manera en como vamos a desarrollar nuestro plan de capacitación, es entonces momento de encaminar todos nuestros esfuerzos e ideas hacia la ejecución de la capacitación. La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación; por tal motivo, implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar las acciones que se están llevando a cabo sean las mismas que en algún momento se planearon.

En esta etapa de la ejecución se lleva a cabo la contratación de servicios externos de instrucción (pueden ser instituciones capacitadoras, instructores externos, etc.) así como también la contratación o renta de locales y/o lugares propicios para impartir la capacitación. En nuestro caso, no se tiene contemplado llevar la capacitación hacia otros lugares debido a que por la temática que se aborda, el lugar idóneo para hacerlo

son los laboratorios de odontología de la FESI, ya que cuenta con la infraestructura, material y equipo odontológico necesario, mismo que se utilizará para ejemplificar cada una de las diferentes sesiones diseñadas.

El diseño del contenido de las sesiones, así como el del material didáctico que se utilizará para impartir la capacitación, forman una parte fundamental para el desarrollo de programas de capacitación debido a que la creación de apoyos visuales y de material didáctico ayudan a ejemplificar cada una de las temáticas que se están abordando; de tal manera que los capacitandos puedan resolver fácilmente el material didáctico entregado. En este sentido, se sugiere elaborar el contenido de las sesiones junto con el material didáctico que se desee para obtener una mejor organización de las sesiones y de las actividades que en ella se llevan a cabo.

La organización de un plan de capacitación no se limita únicamente al diseño de los contenidos y temas que se habrán de impartir a los trabajadores, sino que además de ello, abarca todos los preparativos que se habrán de llevar a cabo antes y después de la capacitación y que tiene que ver específicamente con la coordinación de un evento; en nuestro caso con el de un grupo de discusión.

La coordinación de un evento como lo es el grupo de discusión, requiere de mucha organización y de un sin fin de preparativos como son la confirmación de instructores y participantes; la asignación de instructores, grupos y aulas; la asistencia de servicios antes, durante y después de cada uso; el ordenamiento de refrigerios; la reproducción y distribución de materiales; la preparación de diplomas y/o constancias y en general, de todas y cada una de las actividades que se llevarán a cabo para que la capacitación se efectúe exitosamente.

Un aspecto muy importante que hay que recordar es que sin la participación de los trabajadores y sin la existencia de un instructor, la capacitación no podría ser posible. Por tal motivo, hay que poner especial énfasis en los medios y mecanismos que ponemos en práctica para invitar al personal de la institución a que asistan a las sesiones de la capacitación mencionándoles de antemano, los beneficios educativos y económicos a los que podrán aspirar una vez que hayan concluido la capacitación.

Así mismo, resultará atractivo para los laboratoristas de odontología saber que la capacitación que se les impartirá no se realizará de la manera habitual a como ellos la han venido recibiendo, sino que se hará de una forma participativa y amena; de tal manera que puedan aprender a través de la retroalimentación que obtendrán de cada uno de los participantes, así como también del instructor-moderador.

Hasta aquí, hemos descrito de una forma muy general cada una de las etapas y procedimientos que se deben de seguir para diseñar y llevar a cabo el proceso de capacitación al interior de una organización. Tal y como se ha venido planteando, podemos decir que la capacitación no representa en ningún sentido una tarea fácil de realizar; por lo contrario, es un proceso complicado que requiere de muchos elementos para su éxito o fracaso.

La capacitación, vista como un proceso de enseñanza-aprendizaje puede ser vista desde muchas perspectivas e impartida a su vez a través de diferentes técnicas, siempre y cuando reúna las características que se deben seguir para elaborar un plan de capacitación y lo más importante, que sin importar la práctica de la capacitación que se imparta pueda ésta resolver y satisfacer cada una de las necesidades laborales que presentan los trabajadores y por consiguiente la organización misma.

Considerando lo anterior y para los fines que persigue esta investigación, decidimos darle una variante más al proceso de la capacitación de manera que el proceso de enseñanza-aprendizaje que se pretende dar a los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala no se llevará a cabo de la manera tradicional (instructor al frente del aula-capacitandos sentados) como se tenía contemplado. La razón por la cual decidimos elegir al grupo de discusión como una alternativa para la capacitación fue principalmente por la apatía que actualmente manifiestan los laboratoristas de odontología hacia estos cursos, calificándolos como aburridos y sin novedad alguna, de manera que era necesario buscar otra vía para impartir la capacitación que atrajera la atención de los trabajadores para asistir y participar en la capacitación.

La capacitación a través del grupo de discusión dotará a los trabajadores de los conocimientos teóricos y prácticos que en el puesto de laboratorista les hacen falta, a través del intercambio de conocimientos y experiencias que cada uno de ellos posee y

que éste tipo de práctica coadyuva a discutir y compartir. Por tal motivo, nos parece pertinente mencionar que el plan de capacitación que se diseñará para los laboratoristas de odontología se realizará de acuerdo a las características que se requieren para su elaboración; así como también se harán algunos ajustes pertinentes para su fácil aplicación en el grupo de discusión, siempre y cuando no altere la acción capacitadora que se pretende lograr.

Todos los pormenores acerca de la aplicación y diseño del curso de capacitación, en este caso de la capacitación que llevaremos a cabo a través del grupo de discusión, se mencionarán en el apartado siguiente, así como también se anexará el plan de capacitación que para esta práctica se diseñó como una propuesta para mejorar y reforzar el desempeño laboral de los laboratoristas de odontología de acuerdo a las necesidades de capacitación que en materia de conocimientos y habilidades fueron detectadas a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

5.2 APLICACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

A lo largo de esta investigación nos hemos dado cuenta de que capacitar a los empleados de una empresa y/o institución es una de las actividades más importantes y de las más complejas a las que cualquier organización puede enfrentarse. La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje representa un cambio de conductas, por lo que los cambios que se producen en la organización y específicamente en los trabajadores no son fáciles de aceptar ni de asimilar por la costumbre que muchas empresas tienen de trabajar de cierta u otra manera.

Sin embargo, no sólo la costumbre altera al buen o mal funcionamiento de la empresa sino que la falta de atención a las posibles necesidades surgidas en los trabajadores altera los índices de motivación y de desempeño en los trabajadores provocando así una disminución en la productividad y más aún, cuando estas necesidades representan la carencia de conocimientos y habilidades para realizar las tareas específicas de un puesto de trabajo. Ante dicho panorama, una de las mejores alternativas para dar solución a la problemática presentada es la aplicación de un curso de capacitación, tomando en cuenta que para llegar hasta este punto se tuvieron que haber realizado y aplicado algunas técnicas de investigación las cuales nos ayudarían a diagnosticar las necesidades que la organización presenta.

La aplicación del curso de capacitación es la consolidación y la ejecución del diseño que inicialmente se realiza sobre los procedimientos de trabajo, planes y programas, contenidos, etcétera, que posteriormente se aplicarán a los trabajadores de una organización a través de la capacitación. La capacitación vista como un proceso de enseñanza-aprendizaje puede ser aplicada a través de diversos métodos de capacitación de acuerdo a la problemática presentada y a sus necesidades específicas. Dichos métodos de capacitación pueden incluir conferencias, representaciones, estudios de caso, demostraciones, materiales autodidácticos y finalmente el que se pretende llevar a cabo a través de dicha investigación: la capacitación a través del grupo de discusión.

Tal y como se ha venido mencionando, el beneficio que ofrece la capacitación a través del grupo de discusión, entre otras cosas, es poder obtener la formación

completa de trabajadores y ejecutivos en asuntos correspondientes en su área o puesto de trabajo, de tal manera que los empleados sujetos a este proceso puedan ampliar considerablemente su conocimiento al involucrarse en otras problemáticas que les ayudará a mejorar su propio trabajo y su desempeño en el mismo.

Y es precisamente la mejora en el trabajo y en el desempeño de los trabajadores lo que se pretende lograr en los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala, al haber encontrado inicialmente algunas deficiencias en su desempeño y en la manera en cómo realizan su trabajo como consecuencia de la falta de conocimientos y habilidades que tienen sobre el material y equipo odontológico que distribuyen a los alumnos, así como también, del desconocimiento que los laboratoristas tienen de sus principales funciones y actividades en el mismo.

Dichas aseveraciones las podemos respaldar con cada uno de los resultados obtenidos en la *Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)* a través del análisis de puesto realizado a los laboratoristas y jefes de laboratorio de la FES Iztacala, en la cual pudimos detectar que los laboratoristas presentan muchas deficiencias en su puesto de trabajo tales como: el desconocimiento de los nombres y utilidades del equipo odontológico; el desconocimiento de los nombres y utilidades del material así como también de las dosis que de éste se administran; no tienen conciencia de los principales riesgos a los que se pueden enfrentar al hacer un uso inadecuado del material o del equipo odontológico, etcétera, sin mencionar las necesidades que en materia comunicativa presentan los trabajadores, todo ello para mejorar las relaciones interpersonales que existen entre los jefes de área y los laboratoristas y también entre compañeros de trabajo.

Al estudiar este amplio espectro de necesidades y al habernos percatado de todas las deficiencias que existen, nos sorprendió darnos cuenta que no se haya impartido una capacitación previa a los trabajadores desde el momento en que ingresaron a su puesto de trabajo, así como tampoco hay cursos de actualización que refuercen y mejoren sus conocimientos dado que continúan presentándose este tipo de deficiencias a pesar de la antigüedad que muchos laboratoristas tienen en su puesto de

trabajo a tal grado de faltarles poco tiempo para jubilarse, como es el caso de la Sra. Lucina Serna.

En lo que compete a los trabajadores, observamos que hay una gran apatía en los laboratoristas de la FESI por coadyuvar a mejorar sus conocimientos y habilidades desde el momento en que no quieren contestar un cuestionario o una encuesta por la simple razón de que ya les falta poco para jubilarse y también por la falta de motivación que tienen hacia su trabajo y hacia los cursos de capacitación. Al respecto, el Sr. Alfredo Palacios mencionó que los laboratoristas no han querido tomar los cursos de capacitación que se han impartido en dicha institución, debido a que siguen siendo las mismas temáticas impartidas desde hace ya varios años; además de que las temáticas abordadas no resuelven sus necesidades específicas.

Para llevar a cabo la aplicación de la capacitación a través del grupo de discusión, fue necesario diseñar ocho lecciones de capacitación que se conjugarán en ocho sesiones diferentes, de las cuales seis se impartirán de manera teórica mientras que las dos restantes serán prácticas. La razón por la cual decidimos mezclar sesiones teóricas del grupo de discusión con algunas prácticas, fue principalmente para ilustrar de “manera real” todos los conocimientos adquiridos en las sesiones teóricas, de tal manera que el participante ponga en práctica lo aprendido en sesiones anteriores. Sin embargo, el hecho de que los participantes lleven el conocimiento a la práctica no significa que dejaremos a un lado la finalidad que se persigue con el grupo de discusión, ya que aún en las sesiones prácticas, los participantes tendrán espacio para intercambiar sus puntos de vista, comentarios, conocimientos y experiencias, de manera que al mismo tiempo en que los trabajadores aprenden a mejorar sus niveles de actuación en su trabajo, así también mejoran y enriquecen sus relaciones humanas haciendo de la capacitación una experiencia grata sin dejar de ser un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tomando en cuenta lo anterior, el lugar idóneo para impartir la capacitación a través del grupo de discusión será uno de los salones que pertenecen a los laboratorios de odontología, el cual se acondicionará de manera que facilite el desarrollo del grupo de discusión en sus diferentes sesiones teóricas; mientras que en las prácticas, bastará

con sacar el material y el equipo del laboratorio que se encuentra en resguardo para hacer uso de ellos sin mayor problema. El equipo odontológico que se utiliza en este laboratorio estará al alcance de todos los participantes puesto que algunos aparatos se encuentran instalados en las aulas de los laboratorios por lo que aún más confirmamos la necesidad e impartir el curso que se pretende dentro del área de laboratorios de odontología.

Dado que la institución no destina muchos recursos económicos a la capacitación de los trabajadores, como lo afirmó la C. Lidia Sánchez quien forma parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento; consideramos que nuestra propuesta de impartir la capacitación a través del grupo de discusión no será de ninguna manera una amenaza para incrementar los costos a la institución sino por el contrario, será una vía que cuidará los recursos con los que cuenta la organización debido a que únicamente se gastará en el material odontológico que cada uno de los participantes ocupará en las sesiones prácticas, por lo que el costo será mucho menor al gasto que diariamente se hace cuando se desperdicia el material por la mala utilización y dosificación del mismo a los alumnos. Por tal motivo, se espera que el curso de capacitación que se propone llevar a cabo traerá consigo muchos beneficios. El primero de ellos será dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades necesarios antes de ocupar un puesto de trabajo y continuar con la actualización de sus conocimientos cada fin de semestre o bien, cada fin de año si así se requiere. Lo importante aquí será no olvidarse de los trabajadores y estar siempre atentos a las necesidades que presenta el factor humano como una forma de cuidar a nuestro personal y al desarrollo organizacional que pretendemos alcanzar.

Por tal motivo, una vez concluida la capacitación al interior de la organización será de gran importancia aplicar una evaluación a cada participante para medir los resultados que se obtuvieron después de impartida la capacitación. La evaluación de la capacitación nos dirá en qué medida se lograron alcanzar los objetivos pretendidos y lo que hizo falta desarrollar como parte del plan de capacitación que se diseñó inicialmente. La evaluación de la capacitación que se realizará después de llevado a cabo el grupo de discusión se describirá en el capítulo siguiente.

5.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS (Pruebas orales, escritas y prácticas)

Uno de los pasos de mayor importancia para la consolidación del sistema de enseñanza-aprendizaje es la evaluación de la capacitación y del entrenamiento, ya que el desarrollo de sus procesos tiene importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución, tanto del proceso administrativo como del proceso instruccional y legal.

La evaluación de la capacitación según el autor Pinto Villatoro, es el proceso que sirve para obtener información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados. (Pinto Villatoro, 1990:139) En este sentido, la evaluación debe ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo.

Cuando deseamos evaluar los resultados de un curso de capacitación, lo primero que debemos hacer es regresar a los objetivos de capacitación planteados inicialmente para comparar el alcance que logramos obtener con lo que nos habíamos propuesto y de esta manera saber si la capacitación tuvo el éxito esperado. Si es así, el tema, el enfoque y el método pueden utilizarse en otros programas de la capacitación. Si no es así, los participantes pueden necesitar capacitación adicional y los futuros programas deberán incluir temas diferentes y/o utilizar métodos o técnicas de capacitación distintos.

Para que todo esto no pase, una vez que ha finalizado el proceso de la capacitación debemos realizar una evaluación exhaustiva identificándose en este punto dos niveles de evaluación que son: una microevaluación donde se ubica la evaluación de reacción y la evaluación del aprendizaje y también debemos realizar una macroevaluación donde evaluaremos la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

La microevaluación de la capacitación es una de las etapas que conforman a la evaluación de la capacitación y se dirige principalmente a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción y resultados de aprendizaje así como también de los productos del proceso instruccional con el propósito de reducir y evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado. En el nivel de la microevaluación podemos ubicar la evaluación de la reacción o del impacto que tuvo la capacitación a través del grupo de discusión en los participantes, así como también se evaluarán los resultados del aprendizaje. La primera de ellas permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción que tuvieron los participantes durante la capacitación, en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un evento o curso de capacitación. Este tipo de evaluación responde a las preguntas: ¿Cuánto gustó el evento a los participantes? Y ¿Qué cosas del evento no gustaron a los participantes?

La evaluación diseñada que servirá para la microevaluación, deberá ser entregada a los asistentes al grupo de discusión antes de terminar el curso o el evento de capacitación. Es importante realizar este tipo de evaluación para tener información útil y objetiva que evite que la alta gerencia tome decisiones sobre la base de uno o más comentarios aislados. Así mismo, permite introducir acciones para que los participantes disfruten de los programas de entrenamiento y obtengan los máximos beneficios.

Sin embargo, es preciso señalar que el hecho de que los participantes salgan satisfechos con el curso no significa que hayan aprendido. Por tal motivo, requerimos de aplicar una segunda evaluación que corresponde a la microevaluación a través de la cual evaluaremos los resultados del aprendizaje. **(Ver Anexo 11)**

La evaluación del aprendizaje y del avance de la instrucción es un elemento esencial para el proceso de la capacitación en tanto que permite constatar tanto al instructor como al trabajador hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando y cumpliendo las metas y los objetivos pretendidos. La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de los mismos. Es decir, si describimos específicamente la conducta

requerida para el desempeño de una tarea, tendremos indicadores para evaluar si el programa cumplió con sus propósitos, así como también identificaremos sus fallas y/o deficiencias.

La definición de objetivos tal y como se han venido planteando, nos permite establecer las metas de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deberán demostrar sus habilidades y destrezas. Es decir, nos indicarán qué evaluar y cómo hacerlo. Así mismo, este tipo de evaluación nos permite detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo a tiempo, de tal manera que podamos constatar si el entrenamiento fue exitoso o no lo fue.

Para este tipo de evaluación, necesitamos aplicar algunos instrumentos para la evaluación del aprendizaje tomando en cuenta el objetivo terminal y los objetivos específicos, identificando el área de la conducta a la que se dirigen (cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal) y su nivel de profundidad para que, con base en ello, se diseñe el instrumento de la evaluación; se aplique y así retroalimentar al participante con base en sus resultados de aprendizaje.

Tal y como se ha venido describiendo, el aprendizaje de los capacitandos es uno de los elementos de mayor trascendencia para la evaluación, ya que además de medir la eficacia del curso de capacitación, provocará cambios benéficos a los trabajadores y hacia la institución. Sin embargo, para que se puedan lograr los objetivos planteados, resulta necesario contar con todos y cada uno de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para que de ésta manera se complemente el proceso de enseñanza-aprendizaje en su totalidad. Por tal motivo, una vez que se ha evaluado el aprendizaje y el proceso instruccional con el que se impartió la capacitación, es preciso entonces evaluar los recursos con los que cuenta un sistema de capacitación, al cual se evaluará a través de la macroevaluación.

La macroevaluación o evaluación de la función, es la combinación de información generada de los distintos subsistemas que integran la función de entrenamiento desde el punto de vista técnico como instruccional y legal. Este nivel de la evaluación se basa principalmente en la información que se tiene sobre los recursos humanos,

materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación; es decir, la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.

Por esta razón, se dice que la macroevaluación es una evaluación de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso de entrenamiento y no solamente durante el proceso instruccional. Por tal motivo, podemos decir que la macroevaluación de la capacitación tiene sus principales áreas de acción en el sistema de capacitación adoptado; en el proceso de enseñanza-aprendizaje; en los métodos y técnicas de análisis para efectos de la DNC; en los procedimientos de ejecución y control; en las políticas generales y particulares; en la estructura organizacional formal que adopta la función; en los recursos físicos y humanos empleados; en la estrategia legal y en todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación.

Como se puede observar, a través de la evaluación de la capacitación podremos obtener diferentes datos y observaciones de los participantes que enriquecerán aun más nuestro proyecto de capacitación. Ya sea a través de pruebas orales, escritas y prácticas, debemos evaluar todos y cada uno de los elementos que conformaron el proceso de la capacitación para que de esta forma conozcamos nuestras fortalezas y debilidades en un curso y las podamos mejorar para un curso posterior, tomando en cuenta las opiniones y los puntos de vista de quienes reciben dichos cursos. Gracias a las opiniones y sugerencias de los empleados, las organizaciones pueden mejorar sus programas de capacitación y adecuarlos a sus verdaderas necesidades.

De la misma manera en que en un momento dado llegamos a diseñar los cursos y programas para los trabajadores, así también debemos tomarlos en cuenta para evaluar la efectividad de nuestra capacitación aplicándoles encuestas sobre sus expectativas acerca de los cursos, o bien, preguntando a los participantes sobre sus experiencias en la capacitación. Si se da el caso en que los asistentes no quieren cooperar o se sienten cohibidos, podemos recurrir a la observación para valorar la eficacia de la capacitación a través del estudio de la comunicación no verbal que cada participante nos transmite.

Existen muchas formas de evaluar los resultados que se obtienen a partir de la capacitación impartida, y considero que los más fidedignos son los que nos hacen saber los trabajadores a través de sus actitudes, comentarios, gestos, etc., o bien, a través de las diferentes pruebas orales, escritas y prácticas que les llegamos a aplicar. En este sentido, podemos examinar a los participantes para medir el conocimiento obtenido (se puede hacer un examen preliminar sobre el tema antes de que la capacitación comience y también podemos aplicar un examen posterior que comprenda las mismas preguntas al finalizar la capacitación) En caso de que la evaluación llegara a presentar constantemente problemas, los instructores tienen que darse cuenta de que deberán utilizar nuevas técnicas. Por tal motivo, es recomendable que mientras se planean los programas de capacitación, los instructores deben pensar constantemente cómo van a evaluarlos ya que como hemos dicho reiteradamente, los resultados de la evaluación nos servirán para valorar la rentabilidad del curso.

En nuestro caso, será necesario evaluar la efectividad del grupo de discusión como una vía alterna para impartir la capacitación a los empleados, tomando en cuenta que ésta será una práctica novedosa para los laboratoristas de odontología. Así mismo, evaluaremos la función del instructor-moderador para transmitir conocimientos al mismo tiempo que genera y propicia el intercambio de conocimientos y experiencias en los trabajadores, así como también evaluaremos el interés de cada uno de los trabajadores por conocer y experimentar esta nueva vía de la capacitación que, entre otras cosas, pretende satisfacer sus necesidades en todos los sentidos.

Considero a su vez que a través del grupo de discusión, por primera vez serán escuchados los trabajadores ya que sus necesidades específicas serán tomadas en cuenta para el diseño de los programas y lecciones de capacitación. Por tal motivo, estamos convencidos que a los laboratoristas les agrada la idea de aprender a través de la convivencia con sus compañeros y con la comunicación que puedan establecer con cada uno de ellos. Una vez más veremos cómo la comunicación mejorará las condiciones laborales y personales de quienes son la razón de ser de una organización.... los trabajadores.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se ha venido estudiando la problemática que actualmente enfrentan los laboratoristas de odontología de la FES Iztacala, como parte de las necesidades laborales que todos ellos presentan y respondiendo a su vez, a sus necesidades comunicativas dentro de su ambiente laboral; razones por demás valiosas para iniciar esta investigación que además de que nos permitió recopilar información para realizar nuestra Detección de Necesidades de Capacitación en puesto crítico, también nos ayudó a identificar la estructura organizacional de nuestro objeto de estudio: una aportación de la comunicación organizacional y del comportamiento organizacional estudiado.

Bajo esta perspectiva, encontramos que la división del trabajo observado en los laboratorios de odontología; las decisiones que se toman sobre el puesto; la jerarquía que tiene la autoridad en estos niveles, así como las posibilidades de que los empleados puedan o no continuar una carrera en dicha Institución, no sólo nos hablan de la situación laboral de los trabajadores sino que además, nos describe de alguna forma la estructura de la organización: una estructura mecanicista que se caracteriza por su gran complejidad (sobre todo por su fuerte diferenciación horizontal); poca formalización; una red limitada de información (casi siempre una comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones.

Todo esta situación, repercutió considerablemente a que no fueran escuchadas las necesidades laborales que los laboratoristas estaban presentando en sus puestos de trabajo, ya que la red limitada de información no permitió que los trabajadores expusieran sus inconformidades o sugerencias, incrementándose así el bajo desempeño de los mismos. Cabe aclarar aquí que pueden hacerlo a nivel de compañeros de trabajo pero entre subordinados y trabajadores si existen barreras de comunicación que les impiden exponer sus ideas y sugerencias con las que se podría mejorar y contribuir al desarrollo organizacional.

Lo planteado anteriormente quedó demostrado con los resultados que arrojó nuestra Detección de Necesidades de Capacitación a los laboratoristas de odontología (Ver

Resultados Pág. 82-102) en donde por primera vez se abrieron los canales de comunicación con los empleados para escuchar y observar sus propias necesidades laborales y de esta forma encontrarles una solución; buscando con ello que los empleados modificaran su actitud apática y conformista por una actitud entusiasta que los motive a desempeñar adecuadamente su trabajo, eliminando con ello, el ausentismo y los conflictos interpersonales.

Tomando en cuenta el panorama anterior, podemos deducir que la satisfacción en el trabajo tiende a mermar con el tamaño de la organización. Es decir, al aumentar el tamaño de una organización o al laborar en una organización grande, las oportunidades de que el individuo participe en la toma de decisiones disminuyen; lo mismo sucede con la proximidad e identificación con las metas de la organización; así como con la claridad entre la actividad individual y los resultados que con su actividad se pueden llegar a percibir. Los laboratoristas de odontología nunca fueron partícipes en la toma de decisiones así como tampoco se tuvo definida la actividad que cada uno de ellos desempeñaba en su puesto y horario de trabajo, ya que no existe una supervisión constante por parte de los supervisores que permita reforzar o mejorar el nivel de calidad obtenido; señalar las fallas que se están generando; aclarar dudas emergentes relacionadas con la actividad laboral o con los materiales de trabajo; o bien retroalimentar al empleado señalando los buenos resultados que con su trabajo se han llegado a obtener.

Por tal motivo, podemos afirmar que, además de las diferencias individuales y los factores de grupo que existen en toda organización, las relaciones estructurales en que se trabaja tienen una influencia notable en las actitudes y en el comportamiento del empleado. Es decir, en la medida en que la estructura reduce la ambigüedad para un empleado y aclara interrogantes como "¿Qué debo hacer?", "¿Cómo debo hacerlo?", "¿A quién reporto?" y "¿A quién acudo en caso de que tenga un problema?", en esa medida modela sus actitudes y lo impulsa a alcanzar niveles más altos de rendimiento. Así también, puede llegar a limitarlo en la medida en que restringe y controla sus actos.

Es decir, cuanto más grande sea la organización, más difícil le será a la persona captar la importancia que tiene su aportación en los bienes o servicios finales que se producen. De aquí la importancia de tener una comunicación eficaz con los miembros de la organización, como una forma de dar a conocer lo que el empleado necesita para mejorar su desempeño en la organización y así contribuir al desarrollo organizacional pretendido.

Y hablando de las necesidades de los empleados, a través de esta investigación se detectaron las principales necesidades que los laboratoristas de odontología presentan en y durante su puesto de trabajo, resultados que podemos consultar en el cuarto capítulo de este trabajo. De acuerdo con los resultados obtenidos que arrojó la aplicación de técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación, decidimos proponer a la capacitación como una alternativa para mejorar o reforzar el desempeño laboral de los empleados, así como también, para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados y entre éstos y sus superiores. Desde esta perspectiva visualizamos a la capacitación desde 3 principales enfoques: primero como una necesidad laboral que los trabajadores de una empresa o institución pueden presentar; segundo, como un proceso de enseñanza-aprendizaje que tendrá por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y tercero, como un fenómeno interpersonal en cuanto intervienen en él por lo menos dos o más personas cuyo objetivo, además de entrar en contacto para entenderse, buscan también la optimización de todas sus potencialidades.

La aportación que dejamos a la FES Iztacala con nuestra propuesta de capacitación, es verla no sólo como una forma para reforzar los conocimientos de los empleados, sino también como un fenómeno comunicativo que a través de la enseñanza genera y propicia la comunicación entre los participantes, de tal forma que mientras mejoran y refuerzan sus conocimientos, también hacen llegar sus comentarios, sus necesidades laborales, sus ideas, sus quejas y sugerencias; en vista de que en el área de odontología no se le da la importancia a la comunicación como una manera eficaz para escuchar a los trabajadores y de esta forma mejorar el desempeño en el trabajo, que por lo menos en ésta área está por demás desgastado.

Tomando en cuenta el panorama anterior que se reduce primordialmente en reforzar los conocimientos de los laboratoristas de odontología de la FESI y en mejorar las relaciones interpersonales entre los laboratoristas y sus jefes de trabajo, se elaboró la propuesta de capacitación mediante el grupo de discusión. La capacitación a través del grupo de discusión buscará fortalecer la integración grupal entre compañeros de trabajo, lo cual les permitirá intercambiar conocimientos y experiencias, generando así una retroalimentación entre todos los miembros.

Las aportaciones que en materia comunicativa estaremos logrando a través de dicha práctica, es la de utilizar una técnica metodológica cualitativa diseñada para el análisis del discurso, pero ahora con la idea de que ese discurso que se esté generando momentánea y espontáneamente, sirva para enriquecer los conocimientos de todos los participantes. Es decir, *generaremos el discurso y propiciaremos el aprendizaje*.

Las limitaciones a las cuales nos podemos enfrentar es que si no hay participación por parte de los asistentes (tomando en cuenta la apatía y el desinterés que los trabajadores han venido demostrando hacia los cursos de capacitación), no se logrará el efecto esperado de capacitar en el puesto a los trabajadores y mejorar o reforzar los flujos de comunicación.

Por tal motivo, será de gran importancia comunicarle a los trabajadores los beneficios que se pueden llegar a obtener con esta práctica, como lo es reforzar o eliminar todas las deficiencias laborales que en el puesto de laboratorista existen, para que posteriormente se puedan alcanzar los beneficios personales, laborales y organizacionales que todo trabajador merece y desea obtener.

Finalmente, llegamos a la conclusión de que para que una organización aspire en obtener o llevar a cabo un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos y esto precisamente es lo que hace falta en nuestro objeto de estudio. Los laboratoristas de odontología necesitan primero, mejorar sus relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y con sus superiores, para que posteriormente se puedan coordinar y realizar adecuadamente su trabajo; y segundo, necesitan valerse de la comunicación eficaz para aprender, para transmitir conocimientos, para generar ideas

y/o propuestas que se hagan llegar a los jefes o supervisores en beneficio siempre de mejorar el ambiente laboral y por supuesto, el desempeño en el trabajo.

En virtud de lo anterior, podemos concluir que nuestro esfuerzo por llevar a cabo el diagnóstico de DNC en los laboratoristas de odontología en un ambiente laboral y humano, forma parte fundamental de las funciones de la comunicación organizacional en tanto que se buscó crear, reforzar y/o modificar la actitud del personal de un área de la organización (laboratorios de odontología), por una actitud positiva en beneficio de la institución y del propio trabajador. En este sentido, unimos la finalidad de la capacitación con la comunicación para realizar actividades que crearán y fomentarán la vitalidad y la eficiencia de los flujos de comunicación interna, para que el empleado pueda adquirir conocimientos en su puesto de trabajo, al mismo tiempo que mejora sus relaciones interpersonales; razones por demás valiosas para considerarlas como actividades propias de la comunicación organizacional y del facilitador de la comunicación.

FUENTES DOCUMENTALES

FUENTES DOCUMENTALES

- ❑ BARTOLI, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós, Argentina, 1992.
- ❑ CALDERÓN CÓRDOVA, Hugo. *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*, 4ª. reimp. Editorial Limusa-Noriega, México, 1990.
- ❑ CRAIG L., Robert. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*, 5ª. reimp. Editorial Diana, México, 1977.
- ❑ DELAHAYE L. Brian; SMITH, J. Barry. *El ABC de la Capacitación Práctica*, Editorial Mc Grow Hill, México, 1990.
- ❑ DUHALT KRAUSS, Miguel. *Técnicas de Comunicación Administrativa*. 3ª. ed. Ediciones UNAM. México, 1974.
- ❑ ESTRADA RODRÍGUEZ, Mauro. *Formación de Instructores*, Editorial Mc Grow Hill, México, 1991.
- ❑ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. 2ª. ed. Editorial Trillas, México, 2002.
- ❑ GALINDO CÁCERES, Luis Jesús. *Técnicas de investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. 19ª. reimp., Ed. Addison Wesley Longman, México, 1998.
- ❑ GARCIA FERRANDO, Manuel / JESÚS IBÁÑEZ / ALVIRA, Francisco. *El Análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Editorial Alianza, Madrid, 1986.
- ❑ HARRIS, Jeff. *Administración de Recursos Humanos, Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos*. 6ª. reimp., Editorial Limusa Noriega-Editores, México, 1994.
- ❑ MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*, 3ª. Edición, Editorial Trillas, México, 1990 (reimp. 1991)
- ❑ NOSNIK, Abraham; MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. *Comunicación organizacional Práctica. Manual Gerencial*, Editorial Trillas, México, 1988 (reimp. 1991).
- ❑ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), *Evaluación de Tareas*, Ediciones Alfaomega, México, 1992.

- PAIN, Abraham. *Capacitación Laboral, Formación de Formadores*. 2ª. Edición, Ediciones Novedades Educativas, Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina, 2001.
- PINTO VILLATORO, Roberto. *Proceso de Capacitación*, Ediciones Diana, México, 1990.
- REZA TROSINO, Jesús Carlos. *El ABC del Administrador de la Capacitación* Panorama Editorial, México, 1995.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 3ª. ed., Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987.
- SILICEO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 2ª. ed, Ed. Limusa, México, 1982.
- TYSON, Shaun; YORK, Alfred. *Administración de Personal*, Editorial Trillas, México, 1989.
- ZACCARELLI, Herman. *Formación de Instructores. Manuales Didácticos de Administración*, Editorial Trillas, México, 1991.

Documentos consultados:

- Contrato Colectivo de Trabajadores de la UNAM
- Coordinación General de Asuntos Laborales. *La UNAM y sus trabajadores, Manual del Participante*. 2ª. ed. Ediciones UNAM, México, 1990.
- Gaceta-Iztacala No. 252, Abril 10 de 2005.

Entrevistas

- C. Lidia Sánchez.
Miembro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la FES Iztacala.
Marzo / 04.
- C. Graciela Barrientos
Miembro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la FES Iztacala y Jefa del Departamento de Prestaciones y Servicios.
Abril / 04.

□ Dr. Antonio Heredia Valente
Médico Cirujano y Titular del Área de Odontología de la FES Iztacala.
Mayo / 04.

□ Dra. Daniela Andrade
Médico Cirujano y Adjunto del Área de Odontología de la FES Iztacala.
Mayo / 04.

□ Sr. Alfredo Palacios Figueroa
Jefe de Laboratorios de la FES Iztacala
Mayo - Junio / 04.

□ Sr. José E. Meza Ramos
Jefe de Laboratorios de la FES Iztacala
Mayo - Junio / 04.

□ Laboratoristas de odontología de la FES Iztacala

- Amparo Valdés Saldaña	Laboratorista de Odontología
- Hortencia Francoticocha	Laboratorista de Odontología
- Lucina Serna Blanco	Laboratorista de Odontología
- Rufino Salgado Catalán	Laboratorista de Odontología
- Silvia Martínez Andrade	Laboratorista de la Clínica Odontológica
- Ylenia Camarillo Ruiz	Laboratorista de Odontología

Abril / 04. – Agosto / 04.

□ Sra. Verónica Rosales Villegas
Laboratorista del Área de Zoología. Anteriormente fue laboratorista del área de Odontología.
Abril / 04. – Agosto / 04.

ANEXOS

ANEXO 1

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Su nombre: _____

Puesto: _____

Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

16. _____

17. _____

18. _____



GRACIAS

ANEXO 2

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: _____

Puesto: _____ Tarea: _____

Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1				
2				
3				
4				
5				

ANEXO 3

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha de la última de revisión: _____

Nivel: _____

1. Este puesto depende de: _____

2. Este puesto supervisa a: _____

3. Las labores básicas del puesto incluyen:

A _____

B _____

C _____

D _____

E _____

F _____

4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye: _____

5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son: _____

6. El nivel de calidad del puesto asegura: _____

7. Otros aspectos importantes del puesto son: _____

8. Algo que desee añadir: _____

ANEXO 4

TÉCNICA DE LAS TARJETAS

<p>1. Tener pleno conocimiento de los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico.</p>	<p>2. Conocer los nombres y utilidades del material odontológico que se reparte a los alumnos en cada una de las diferentes prácticas que se llevan a cabo en este laboratorio.</p>
<p>3. Identificar cuáles son los instrumentos de medición y las cantidades utilizadas para dosificar el material odontológico.</p>	<p>4. Tener una actitud de servicio hacia los alumnos y hacia los doctores de área.</p>
<p>5. Saber utilizar el equipo odontológico: hornos, centrifugas, simuladores, recortadoras, etc.</p>	<p>6. Llevar a cabo el inventario físico diario utilizando los formatos de llenado adecuados para su realización.</p>
<p>7. Tener plena conciencia de los principales riesgos que se corren al utilizar el material odontológico de manera inadecuada con la finalidad de prevenir accidentes laborales.</p>	<p>8. Saber llenar los formatos que se utilizan para realizar el inventario físico diario y el semestral.</p>

ANEXO 5

<p>9. Dosificar con exactitud el material odontológico.</p>	<p>10. Llenar las papeletas y/o registros para el préstamo y devolución del equipo odontológico</p>
<p>11. Auxiliar a los alumnos en aspectos relacionados con la utilización y funcionamiento del equipo odontológico, así como también, en las medidas de seguridad que se deben tener al hacer uso de ellos.</p>	<p>12. Tener conocimiento del material, sustancias, muestras, mezclas, y demás instrumental utilizado en otros laboratorios para que cuando haya rotación de personal disminuyan los errores y se eviten riesgos.</p>

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. _____ Fecha. _____
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. _____ Puesto actual. _____

Antigüedad en el puesto: _____ Escolaridad: _____

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

4. ¿Por qué? _____

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

6. ¿Por qué? _____

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Se puede mejorar

9. ¿Por qué? _____

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro? _____

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados? _____

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son: _____

14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

15. ¿Por qué? _____

ANEXO 6

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Institución _____ Área _____

Nombre del laboratorista _____ Edad _____

Observador _____ Fecha _____

Tópicos a observar:

1. Relación del laboratorista con su jefe inmediato al recoger las llaves del laboratorio.
2. Conducta del laboratorista al realizar el inventario físico diario (Fácil identificación del equipo odontológico)
3. Actitud del laboratorista cuando se le solicita el servicio de práctica.
4. Modo en como el laboratorista prepara el material que va a utilizar a lo largo de la práctica.
5. Forma en cómo se lleva a cabo el préstamo-devolución del equipo odontológico.
6. Manera en como el laboratorista dosifica el material.
7. Trato que el laboratorista da a los alumnos durante la práctica.
8. Manejo de situaciones inesperadas.
9. Término de la práctica.

ANEXO 7

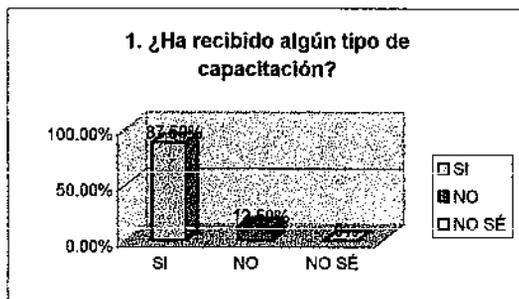
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA 1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

DATOS

SI	87.50%
NO	12.50%
NO SÉ	0%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

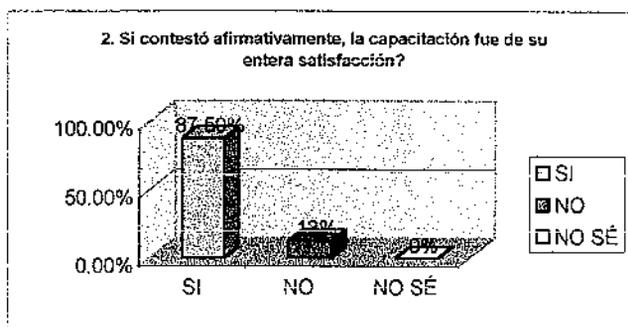


PREGUNTA 2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

DATOS

SI	87.50%
NO	13%
NO SÉ	0%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

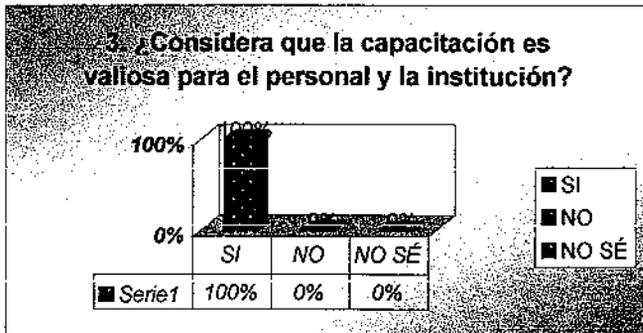


PREGUNTA 3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

DATOS

SI	100%
NO	0%
NO SÉ	0%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

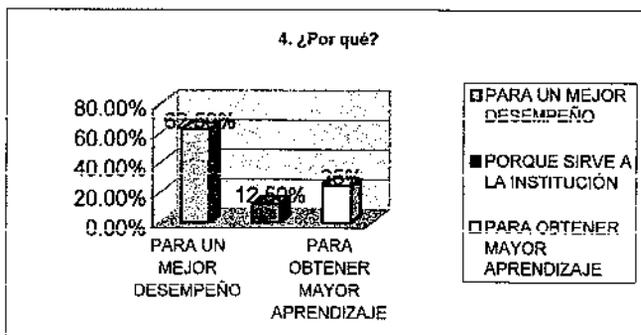


PREGUNTA 4. ¿Por qué?

DATOS

PARA UN MEJOR DESEMPEÑO	62.50%
PORQUE SIRVE A LA INSTITUCIÓN	12.50%
PARA OBTENER MAYOR APRENDIZAJE	25%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

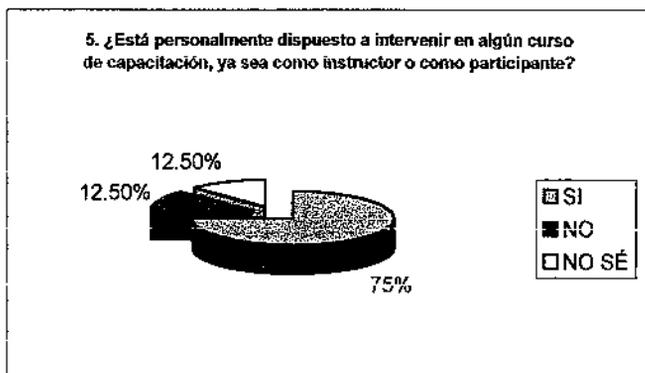


PREGUNTA 5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

DATOS

SI	75%
NO	12.50%
NO SÉ	12.50%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

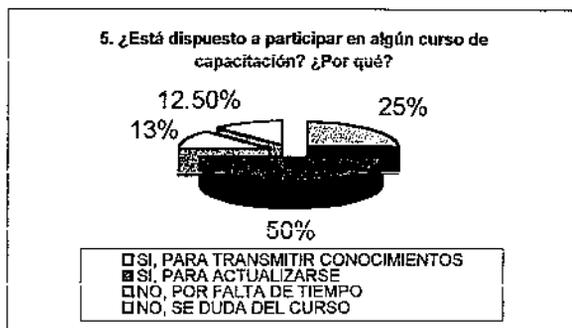


PREGUNTA 6. ¿Por qué?

DATOS

SI, PARA TRANSMITIR CONOCIMIENTOS	25%
SI, PARA ACTUALIZARSE	50%
NO, POR FALTA DE TIEMPO	13%
NO, SE DUDA DEL CURSO	12.50%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

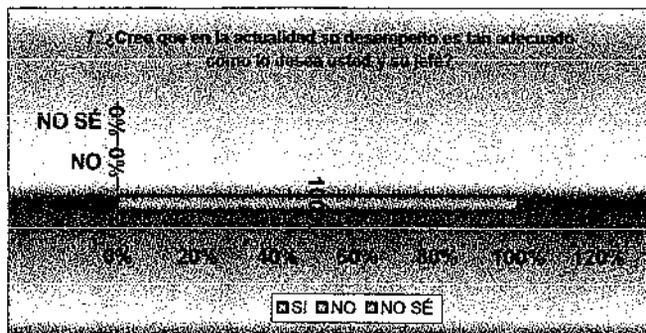


PREGUNTA 7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe

DATOS

SI	100%
NO	0%
NO SÉ	0%

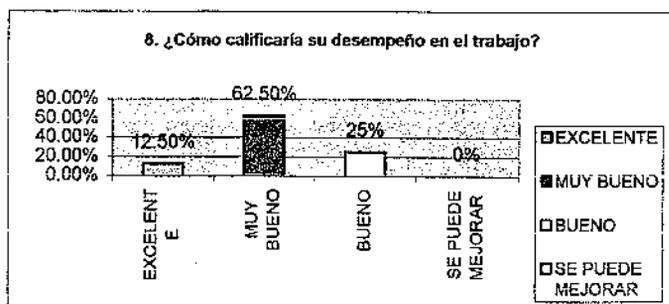
* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)



PREGUNTA 8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

EXCELENTE	12.50%
MUY BUENO	62.50%
BUENO	25%
SE PUEDE MEJORAR	0%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

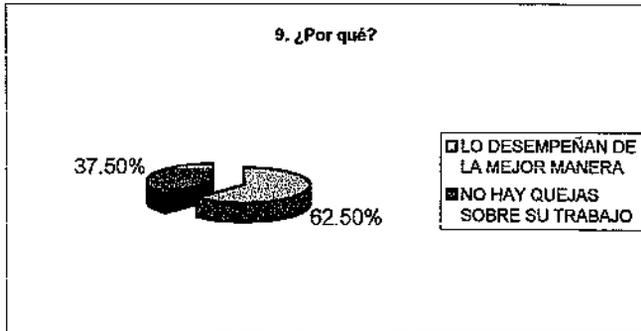


PREGUNTA 9. ¿Por qué?

DATOS

LO DESEMPEÑAN DE LA MEJOR MANERA	62.50%
NO HAY QUEJAS SOBRE SU TRABAJO	37.50%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

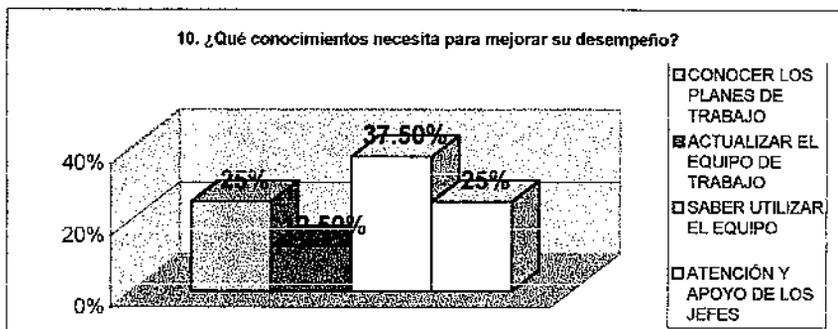


PREGUNTA 10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

DATOS

CONOCER LOS PLANES DE TRABAJO	25%
ACTUALIZAR EL EQUIPO DE TRABAJO	12.50%
SABER UTILIZAR EL EQUIPO	37.50%
ATENCIÓN Y APOYO DE LOS JEFES	25%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

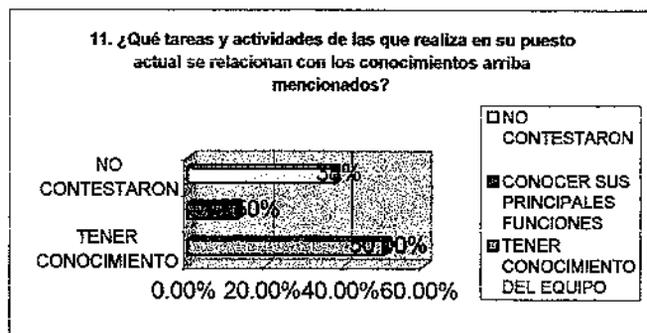


PREGUNTA 11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados?

DATOS

TENER CONOCIMIENTO DEL EQUIPO	50.00%
CONOCER SUS PRINCIPALES FUNCIONES	12.50%
NO CONTESTARON	38%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

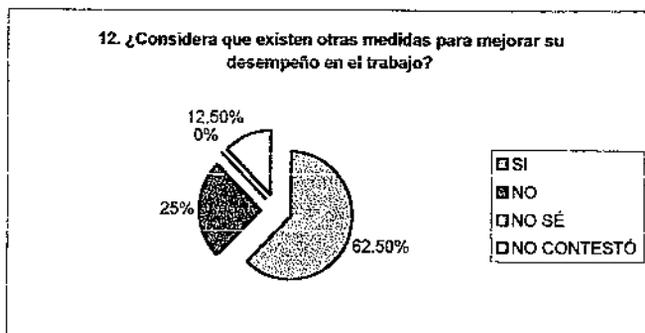


PREGUNTA 12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

DATOS

SI	62.50%
NO	25%
NO SÉ	0%
NO CONTESTÓ	12.50%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

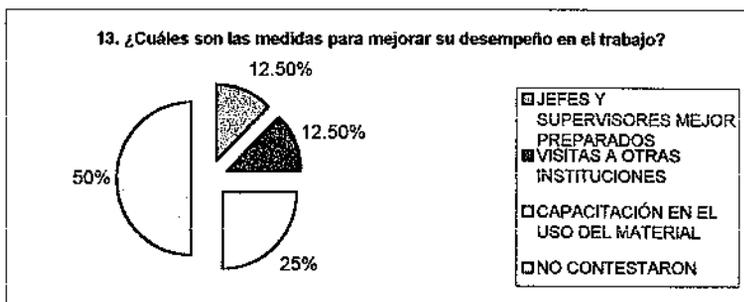


PREGUNTA 13. Si contestó afirmativamente, cuáles son:

DATOS

JEFES Y SUPERVISORES MEJOR PREPARADOS	12.50%
VISITAS A OTRAS INSTITUCIONES	12.50%
CAPACITACIÓN EN EL USO DEL MATERIAL	25%
NO CONTESTARON	50%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

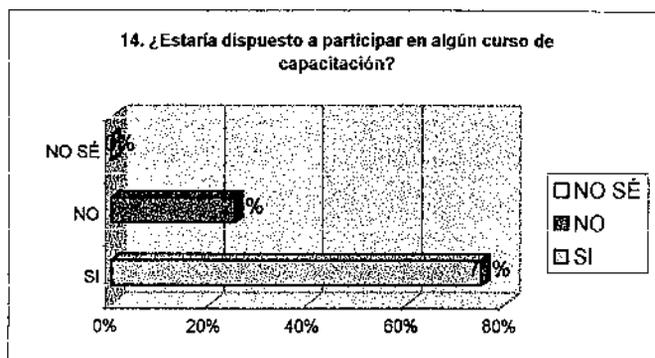


PREGUNTA 14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

DATOS

SI	75%
NO	25%
NO SÉ	0%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)

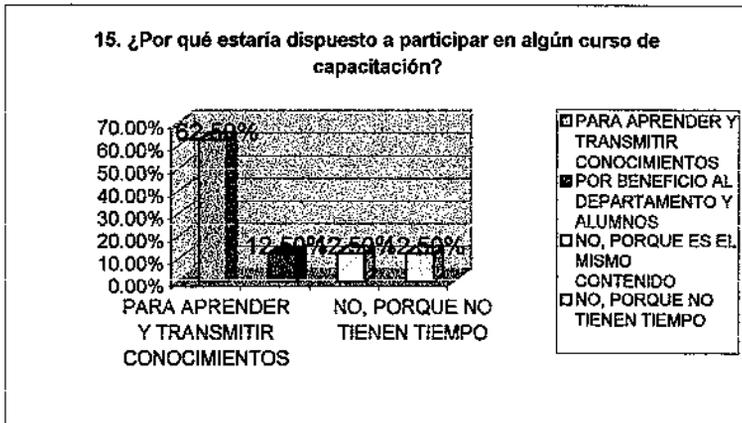


PREGUNTA 15. ¿Por qué estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

DATOS

PARA APRENDER Y TRANSMITIR CONOCIMIENTOS	62.50%
POR BENEFICIO AL DEPARTAMENTO Y ALUMNOS	12.50%
NO, PORQUE ES EL MISMO CONTENIDO	12.50%
NO, PORQUE NO TIENEN TIEMPO	12.50%

* Porcentaje obtenido a partir de los ocho encuestados (7 laboratoristas y 1 jefe de laboratorios)



VACIADO DE DATOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTAS SUJETOS	1. Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?	2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?	3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?	4. ¿Por qué?
SUJETO 1	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) Mejor desempeño b) Sirve a la Institución c) Mayor aprendizaje
SUJETO 2	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) Mejor desempeño b) Sirve a la Institución c) Mayor aprendizaje
SUJETO 3	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) Mejor desempeño b) Sirve a la Institución c) Mayor aprendizaje
SUJETO 4	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) Mejor desempeño b) Sirve a la Institución c) Mayor aprendizaje
SUJETO 5	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) Mejor desempeño b) Sirve a la Institución c) Mayor aprendizaje
SUJETO 6	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) Mejor desempeño b) Sirve a la Institución c) Mayor aprendizaje
SUJETO 7	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) Mejor desempeño b) Sirve a la Institución c) Mayor aprendizaje
SUJETO 8	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) SI b) NO c) NO SE	a) Mejor desempeño b) Sirve a la Institución c) Mayor aprendizaje

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

a) Conocer los planes de trabajo b) Actualizar el equipo de trabajo c) Saber utilizar el equipo d) Atención y apoyo de los jefes

a) Conocer los planes de trabajo b) Actualizar el equipo de trabajo c) Saber utilizar el equipo d) Atención y apoyo de los jefes

a) Conocer los planes de trabajo b) Actualizar el equipo de trabajo c) Saber utilizar el equipo d) Atención y apoyo de los jefes

a) Conocer los planes de trabajo b) Actualizar el equipo de trabajo c) Saber utilizar el equipo d) Atención y apoyo de los jefes

a) Conocer los planes de trabajo b) Actualizar el equipo de trabajo c) Saber utilizar el equipo d) Atención y apoyo de los jefes

a) Conocer los planes de trabajo b) Actualizar el equipo de trabajo c) Saber utilizar el equipo d) Atención y apoyo de los jefes

a) Conocer los planes de trabajo b) Actualizar el equipo de trabajo c) Saber utilizar el equipo d) Atención y apoyo de los jefes

a) Conocer los planes de trabajo b) Actualizar el equipo de trabajo c) Saber utilizar el equipo d) Atención y apoyo de los jefes

<p>11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados?</p>	<p>12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?</p>	
<p>a) Conocimiento del equipo b) Conocimiento de sus funciones c) No contestó</p>	<p>a) SI b) NO c) NO SÉ d) NO CONTESTÓ</p>	
<p>a) Conocimiento del equipo b) Conocimiento de sus funciones c) No contestó</p>	<p>a) SI b) NO c) NO SÉ d) NO CONTESTÓ</p>	
<p>a) Conocimiento del equipo b) Conocimiento de sus funciones c) No contestó</p>	<p>a) SI b) NO c) NO SÉ d) NO CONTESTÓ</p>	
<p>a) Conocimiento del equipo b) Conocimiento de sus funciones c) No contestó</p>	<p>a) SI b) NO c) NO SÉ d) NO CONTESTÓ</p>	
<p>a) Conocimiento del equipo b) Conocimiento de sus funciones c) No contestó</p>	<p>a) SI b) NO c) NO SÉ d) NO CONTESTÓ</p>	
<p>a) Conocimiento del equipo b) Conocimiento de sus funciones c) No contestó</p>	<p>a) SI b) NO c) NO SÉ d) NO CONTESTÓ</p>	
<p>a) Conocimiento del equipo b) Conocimiento de sus funciones c) No contestó</p>	<p>a) SI b) NO c) NO SÉ d) NO CONTESTÓ</p>	
<p>a) Conocimiento del equipo b) Conocimiento de sus funciones c) No contestó</p>	<p>a) SI b) NO c) NO SÉ d) NO CONTESTÓ</p>	

15. ¿Por qué?

a) Para aprender y transmitir conocimientos b) Por el beneficio al departamento y alumnos c) No, porque siempre es el mismo contenido d) No, porque no tenemos tiempo

a) Para aprender y transmitir conocimientos b) Por el beneficio al departamento y alumnos c) No, porque siempre es el mismo contenido d) No, porque no tenemos tiempo

a) Para aprender y transmitir conocimientos b) Por el beneficio al departamento y alumnos c) No, porque siempre es el mismo contenido d) No, porque no tenemos tiempo

a) Para aprender y transmitir conocimientos b) Por el beneficio al departamento y alumnos c) No, porque siempre es el mismo contenido d) No, porque no tenemos tiempo

a) Para aprender y transmitir conocimientos b) Por el beneficio al departamento y alumnos c) No, porque siempre es el mismo contenido d) No, porque no tenemos tiempo

a) Para aprender y transmitir conocimientos b) Por el beneficio al departamento y alumnos c) No, porque siempre es el mismo contenido d) No, porque no tenemos tiempo

a) Para aprender y transmitir conocimientos b) Por el beneficio al departamento y alumnos c) No, porque siempre es el mismo contenido d) No, porque no tenemos tiempo

a) Para aprender y transmitir conocimientos b) Por el beneficio al departamento y alumnos c) No, porque siempre es el mismo contenido d) No, porque no tenemos tiempo

ANEXO 8

VACIADO DE DATOS DE LA TÉCNICA DE LAS TARJETAS

TAREAS / SUJETOS	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4
1. Tener pleno conocimiento de los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico.	Es necesario un curso de capacitación en cuanto a la actualización del equipo	X	X	Me gustaría conocer para que en cualquier momento que pidan mi cooperación ésta sea la adecuada
2. Conocer los nombres y utilidades del material odontológico que se reparte a los alumnos en cada una de las diferentes prácticas que se llevan a cabo en este laboratorio.	No en su totalidad	X	Si se requiere de capacitación para saber para qué funciona cada medicamento	X
3. Identificar cuáles son los instrumentos de medición y las cantidades utilizadas para dosificar el material odontológico.	X	X	X	Identifico instrumentos de medición, sin embargo, no sé como utilizarlos para poder dosificar, por lo que me gustaría me capacitaran
4. Tener una actitud de servicio hacia los alumnos y hacia los doctores de área.	X	X	X	Hacia los alumnos el trato es cordial, sin embargo con el personal académico es diferente por la posición que tienen o por prepotentes
5. Saber utilizar el equipo odontológico: homos, centrifugas, simuladores, recontadoras, etc.	No, las recontadoras no las sé utilizar	X	X	Sé utilizar simuladores y homos pero también me agrada saber utilizar la centrifuga y la recontadora
6. Llevar a cabo el inventario físico diario utilizando los formatos de llenado adecuados para su realización.	X	X	X	X
7. Tener plena conciencia de los principales riesgos que se corren al utilizar el material odontológico de manera inadecuada con la finalidad de prevenir accidentes laborales.	Necesitamos un curso en cuanto al peligro que representa el manejo de los residuos del material odontológico	No se saben los riesgos, ni los comentan	X	Sería de mucha ayuda se nos diera un curso sobre higiene y seguridad para poder prevenir cualquier incidente
8. Saber llenar los formatos que se utilizan para realizar el inventario físico diario y el semestral.	X	X	X	En el área el inventario lo maneja el técnico académico pero estaría bien tener conocimiento de esto
9. Dosificar con exactitud el material odontológico.	X	X	X	X
10. Llenar las papeletas y/o registros para el préstamo y devolución del equipo odontológico.	X	X	X	X
11. Auxiliar a los alumnos en aspectos relacionados con la utilización y funcionamiento del equipo odontológico, así como también en las medidas de seguridad que se deben tener al hacer uso de ellos.	No porque se necesita un curso de capacitación	Para poder auxiliar al alumno, si necesitamos que nos capaciten	X	Sólo los ayudo en aquello que yo sepa utilizar, de lo demás me gustaría conocer mejor el equipo para poder auxiliar a quien lo necesite
12. Tener conocimiento del material, sustancias, muestras, mezclas y demás instrumental utilizado en otros laboratorios para que cuando haya rotación de personal disminuyan los errores y se eviten riesgos.	No porque es necesario un curso rotativo en las diferentes áreas y laboratorios de la FES.	Si nos hace falta conocer otros laboratorios	Si se requiere que nos den un curso para saber manejar los reactivos y sustancias de otros laboratorios	No tengo un conocimiento tan bueno como para poder hacer una rotación pero si me lo proponen lo haría para aprender

TAREAS / SUJETOS	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
1. Tener pleno conocimiento de los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico.	Si tengo dudas en algunas funciones del equipo (No en todas)	No conozco completamente todo el equipo	No tengo conocimiento de cómo funcionan las recontadoras
2. Conocer los nombres y utilidades del material odontológico que se reparte a los alumnos en cada una de las diferentes prácticas que se llevan a cabo en este laboratorio.	X	Hay material que no sé para qué se utiliza	X
3. Identificar cuáles son los instrumentos de medición y las cantidades utilizadas para dosificar el material odontológico.	X	Dosifico con las cucharas de medida que tenemos pero no sé qué cantidad estamos dosificando	X
4. Tener una actitud de servicio hacia los alumnos y hacia los doctores de área.	X	X	Yo considero que nos faltan cursos de relaciones humanas
5. Saber utilizar el equipo odontológico: homos, centrifugas, simuladores, recontadoras, etc.	X	No sé utilizar las centrifugas ni las recontadoras	No sé utilizar las recontadoras
6. Llevar a cabo el inventario físico diario utilizando los formatos de llenado adecuados para su realización.	MI sugerencia sería en que el formato fuera más específico	X	X
7. Tener plena conciencia de los principales riesgos que se corren al utilizar el material odontológico de manera inadecuada con la finalidad de prevenir accidentes laborales.	X	No sabemos los riesgos porque nunca se nos ha dicho cuáles son	Nunca se nos ha hecho saber los riesgos del material odontológico ni de otros laboratorios.
8. Saber llenar los formatos que se utilizan para realizar el inventario físico diario y el semestral.	Sería bueno un cambio en el formato del inventario	X	X
9. Dosificar con exactitud el material odontológico.	X	No con exactitud	Cometemos errores
10. Llenar las papeletas y/o registros para el préstamo y devolución del equipo odontológico.	X	X	X
11. Auditar a los alumnos en aspectos relacionados con la utilización y funcionamiento del equipo odontológico, así como también en las medidas de seguridad que se deben tener al hacer uso de ellos.	X	No los auxiliamos porque muchas cosas que ellos hacen nosotros no las sabemos	No los puedo auditar porque no conozco el funcionamiento de todos los aparatos
12. Tener conocimiento del material, sustancias, muestras, mezclas y demás instrumental utilizado en otros laboratorios para que cuando haya rotación de personal disminuyan los errores y se eviten riesgos.	Sería excelente rotar al personal para adquirir mejores y más conocimientos de toda el área de laboratorios	Es una buena idea para que podamos conocer otros laboratorios y lo que ahí se utiliza	Necesitamos tener cursos de capacitación para conocer todo el material y sustancias que se ocupan en todos los laboratorios

VACIADO DE DATOS DE LA TÉCNICA DE LAS TARJETAS

TAREAS / SUJETOS	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
1. Tener pleno conocimiento de los nombres, características y principales funciones del equipo odontológico.	NC	X	X	NC	NC	NC	NC
2. Conocer los nombres y utilidades del material odontológico que se reparte a los alumnos en cada una de las diferentes prácticas que se llevan a cabo en este laboratorio.	NC	X	NC	X	X	NC	X
3. Identificar cuáles son los instrumentos de medición y las cantidades utilizadas para dosificar el material odontológico.	X	X	X	NC	X	NC	X
4. Tener una actitud de servicio hacia los alumnos y hacia los doctores de área.	X	X	X	X	X	X	NC
5. Saber utilizar el equipo odontológico: hornos, centrifugas, simuladores, recordadoras, etc.	NC	X	X	NC	X	NC	NC
6. Llevar a cabo el inventario físico diario utilizando los formatos de llenado adecuados para su realización.	X	X	X	X	X	X	X
7. Tener plena conciencia de los principales riesgos que se corren al utilizar el material odontológico de manera inadecuada con la finalidad de prevenir accidentes laborales.	NC	NC	X	NC	X	NC	NC
8. Saber llenar los formatos que se utilizan para realizar el inventario físico diario y el semestral.	X	X	X	NC	X	X	X
9. Dosificar con exactitud el material odontológico.	X	X	X	X	X	NC	NC
10. Llenar las papeletas y/o registros para el préstamo y devolución del equipo odontológico.	X	X	X	X	X	X	X
11. Auxiliar a los alumnos en aspectos relacionados con la utilización y funcionamiento del equipo odontológico, así como también en las medidas de seguridad que se deben tener al hacer uso de ellos.	NC	NC	X	NC	X	NC	NC
12. Tener conocimiento del material, sustancias, muestras, mezclas y demás instrumental utilizado en otros laboratorios para que cuando haya rotación de personal disminuyan los errores y se eviten riesgos.	NC						

* NC - El trabajador actualmente presenta Necesidades de Capacitación

- X - En esa tarea no presentan ninguna Necesidad de Capacitación

- X - En esa tarea no presentan ninguna Necesidad de Capacitación

ANEXO 9

TABULADOR Y CATALOGO DE PUESTOS ACTUAL

SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

RANGO 9		NIVEL			
C.AVE	RAMA: ESPECIALIZADA TÉCNICA	A	B	C	CM
E 17	LABORATORISTA	3,766.00	3,956.00	4,144.00	4,352.00
FUNCIÓNES: 1. Preparar y auxiliar en la conservación de mezclas, cultivos, muestras, reactivos, soluciones semillas, material esterilizado y demás sustancias afines a la práctica que le sean solicitadas. 2. Preparar, proporcionar y controlar materiales, sustancias, animales, instrumentos y equipo necesario para la realización de las prácticas y/o experimentos. 3. Tomar muestras y realizar el análisis correspondiente de productos biológicos, químicos, tejido animal, sanguíneas, etc. y registrar las constantes fisiológicas de las diferentes especies necesarias para el desarrollo de prácticas y/o experimentos. 4. Alimentar, limpiar y proporcionar medicamentos a los animales para experimentación. 5. Auxiliar en las labores de selección, sexado, apareamiento, reproducción y destete de los animales del bioterio y efectuar las labores de preparación de los mismos para experimentación. 6. Atender, orientar y auxiliar a los alumnos y profesores sobre aspectos concernientes al equipo y/o sustancias durante el desarrollo de prácticas y vigilar que se cumplan las medidas de seguridad establecidas. 7. Realizar las operaciones físicas, químicas y similares tales como pesar, medir, mezclar, disolver, destilar, filtrar, esterilizar y transvasar que se requieran en el ejercicio de la práctica y/o experimento.		8. Solicitar y controlar materiales y equipo que requiera para la realización de su trabajo. 9. Catalogar, acomodar y resguardar adecuadamente los materiales, sustancias, animales, aparatos, equipo e instrumental asignados al laboratorio. 10. Realizar y controlar inventarios de material, sustancias y equipo, reportar los servicios de mantenimiento y reparación que se requieran. 11. Efectuar la limpieza y vigilar el buen estado del material, equipo, instrumentos y aparatos de laboratorio y controlar el acceso al mismo. 12. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto que apruebe la Comisión Mixta de Tabuladores.			
		REQUISITOS:			
		1. Carrera técnica o subprofesional en campos especializados con duración no mayor de 3 años, estudios a nivel Licenciatura (menos del 75% del total de créditos). 2. Requiere 1 año de experiencia y conocimientos básicos de las áreas de biología, química y física. 3. Examen teórico y práctico. 4. Saber manejar equipo técnico y científico como: microscopios, balanza-analítica, potenciómetros, colorímetros, espectrógrafos centrifuga e instrumental de laboratorio.			
CLAVE	RAMA: ADMINISTRATIVA	A	B	C	CM
A 23	OPERADOR MÁQUINA REGISTRADORA DE TIENDA	3,766.00	3,956.00	4,144.00	4,352.00
FUNCIÓNES: 1. Recibir de su jefe inmediato, el fondo para el inicio de sus operaciones. 2. Limpiar la caja registradora. 3. Efectuar el cobro de los artículos, publicaciones, fotocopias, material didáctico, inscripciones, multas a usuarios, etc. 4. Verificar la cantidad recibida, devolver el cambio y entregar el recibo correspondiente, con buena atención hacia el público y haciendo las aclaraciones pertinentes. 5. Solicitar, en su caso, la verificación de los precios. 6. Efectuar el corte de caja. 7. Entregar a su jefe inmediato el dinero después del corte de caja, e informarle sobre cualquier anomalía. 8. Presentar la documentación que le sea solicitada en los casos en que sean realizados arqueos de caja. 9. Efectuar el cobro de los artículos y mercancías que se expenden en el Sistema de Tiendas UNAM a través de tarjetas de crédito (Banamex, Camel, Bancomer) así como con los cheques que expide la Universidad por concepto de salarios. 10. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto que apruebe la Comisión Mixta de Tabuladores.		REQUISITOS: 1. Secundaria. 2. Requiere 6 meses de experiencia. 3. Exámenes teóricos y prácticos del área. 4. Saber manejar equipo como: máquina registradora.			
		* PUESTO CREADO EXCLUSIVAMENTE PARA DEPENDENCIAS ESPECÍFICAS.			

TABULADOR Y CATALOGO DE PUESTOS ACTUAL

LISTA DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

12		NIVEL			
RAMA: ESPECIALIZADA TÉCNICA		A	B	C	CM
JEFE DE BIBLIOTECA		4,786.00	5,026.00	5,266.00	5,530.00
FUNCIONES: Organizar y establecer el procedimiento de trabajo, coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo. Preparar clasificaciones, catalogaciones, índices, guías, fichas bibliográficas, microfilmaciones, siguiendo los lineamientos de biblioteca. Elaborar presupuesto de adquisiciones de libros, equipo y material. Supervisar vales de préstamo de libros y autorizar préstamos interbibliotecarios. Elaborar, revisar, actualizar e implementar formatos de control interno. Autorizar credenciales. Efectuar la compra de material bibliográfico. Solicitar oportunamente los servicios de mantenimiento y limpieza. Solicitar y controlar los materiales y útiles necesarios para la realización de su trabajo. Elaborar y presentar informes periódicos sobre su área. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto que apruebe la Comisión Mixta de Tabuladores.		REQUISITOS: 1. Constancia de haber cubierto el 75% del total de créditos de Licenciatura en Biblioteconomía. 2. Requiere 1 año de experiencia. 3. Examen teórico y práctico sobre la materia. 4. Saber manejar equipo técnico del área.			
RAMA: ESPECIALIZADA TÉCNICA		A	B	C	CM
JEFE DE LABORATORIO		4,786.00	5,026.00	5,266.00	5,530.00
FUNCIONES: Coordinar y supervisar los estudios y análisis físicos, químicos y clínicos desarrollados en el laboratorio. supervisar la adecuada preparación de mezclas, reactivos, cultivos, soluciones, etc. realizadas por los laboratoristas. Distribuir entre el personal a su cargo las muestras para su análisis e interpretar sus resultados. Efectuar sesiones con el personal para analizar y valorar la cantidad y calidad de las pruebas y prácticas de Laboratorio. Controlar y supervisar los registros de reportes de pérdidas y reposición de material, sustancias y equipos en los Laboratorios. Autorizar y supervisar las entradas y salidas de sustancias, materiales y equipo entre los laboratorios. Elaborar y presentar informes periódicos de los laboratorios. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto que apruebe la Comisión Mixta de Tabuladores.		REQUISITOS: 1. Constancia de haber cubierto el 75% del total de créditos de Licenciatura en áreas de Físico Químico Biología y Matemáticas. 2. Requiere 2 años de experiencia. 3. Examen Teórico y práctico del área. 4. Saber manejar equipo técnico y científico como: microscopios, balanzas, matraces, probetas y similares del área.			
RAMA: ESPECIALIZADA OBRERA		A	B	C	CM
JEFE DE TALLER		4,786.00	5,026.00	5,266.00	5,530.00
FUNCIONES: Organizar, supervisar, dirigir y coordinar los trabajos del personal a su cargo. Planear el desarrollo de las actividades de su área de trabajo. Elaborar reporte de las actividades realizadas. Supervisar y solicitar servicios de mantenimiento del equipo, maquinaria e instalaciones a su cargo. Realizar todas aquellas actividades inherentes al puesto que apruebe la Comisión Mixta de Tabuladores.		REQUISITOS: 1. Carrera técnica o subprofesional en campos especializados con duración no mayor de tres años; estudios a nivel licenciatura (menos del 75% del total de créditos). 2. Requiere mas de 3 años de experiencia. 3. Exámenes teóricos y prácticos del área. 4. Saber manejar equipo y herramienta del área.			

ANEXO 10

PREGUNTA / SUJETOS	SUJETO 1	SUJETO 2
1. Este puesto depende de:	Jefe de laboratorios Sr. Alfredo Palacios F.	Coordinación de Laboratorios
2. Este puesto supervisa a:	Nadie	Nadie
3. Las labores básicas del puesto incluyen:	A- Inventariar el equipo y material odontológico	A- Servicio a los alumnos
	B. Verificar el llenado correcto de la papeleta	B- Servicio a los maestros
	C. Entrega y devolución del equipo en buen estado	C- Proporcionar en medidas el material
	D. Que esté en existencia el material solicitado	D- Controlar por medio de vales
	E. Comunicarle al maestro la inexistencia de material	E- Preparar prácticas
	F. El resguardo del equipo y material	F. Dar calidad de trabajo
4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye:	Conocer el nombre del equipo, del material, de las medidas y de su funcionamiento	Material de vidrio y de todo el equipo
5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son:	Tener iniciativa, actitud de servicio, disponibilidad y ser cordial	Habilidad, responsabilidad y muchas ganas de trabajar
6. El nivel de calidad del puesto asegura:	Dosificar el material adecuadamente	Buenos resultados
7. Otros aspectos importantes del puesto son:	Saber utilizar el equipo	Que colaboramos con la formación de los alumnos
8. Algo que desee añadir:	Tener la herramienta necesaria tanto en equipo y conocimientos	Que los alumnos lleguen más preparados

PREGUNTA / SUJETOS	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
1. Este puesto depende de:	Coordinación de Laboratorios. Sr. Alfredo Palacios Figueroa	Coordinación de Laboratorios	Coordinación de Laboratorios
2. Este puesto supervisa a:	Nadie	Nadie	Nadie
3. Las labores básicas del puesto incluyen:	A- Abrir el laboratorio	A- Servicio a los alumnos	A- Ordenar instrumental
	B- Revisar material	B- Material y equipo	B- Atención al alumno
	C- Limpiar	C- Proporcionar material a los alumnos	C- Lavar, esterilizar, ordenar, verificar, organizar y trasladar el material
	D- Hacer inventario (equipo)	D- Esterilizar el instrumental de los alumnos	D- No contestó
	E- Entregar material	E- Reporte diario de unidades odontológicas	E- Inventariar el equipo
	F- Recibir material	F- Mantener el área de trabajo limpio y ordenado	F- No contestó
4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye:	Conocimiento de vibradores, centrifugas, simuladores, lámpara fotodurable, amalgamador, etc.	Equipo de laboratorio y material de vidrio	Conocer las características y el uso adecuado de cada artículo
5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son:	Poner empeño	Muchas ganas de trabajar y un compromiso con la UNAM	Habilidad en el manejo de preparaciones y conocimiento del instrumental y del equipo
6. El nivel de calidad del puesto asegura:	Buen funcionamiento	Mejores resultados	Un buen desempeño
7. Otros aspectos importantes del puesto son:	No contestó	Colaboramos en la formación de los alumnos	Buenas relaciones entre alumnos y administrativos
8. Algo que desee añadir:	No contestó	Comprometemos con la UNAM y el país.	No contestó

PREGUNTA / SUJETOS	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8 Jefe de Laboratorios
1. Este puesto depende de:	Departamento de Laboratorios	Sr. Alfredo Palacios Figueroa	
2. Este puesto supervisa a:	Nadie	Nadie	Laboratoristas de la FESI
3. Las labores básicas del puesto incluyen:	A- Realizar el inventario en cada periodo	A- Hacer inventario físico del equipo	A- Proporcionar a los alumnos los materiales dentales necesarios para sus sesiones prácticas
	B- Lavado y acomodo de material de vidrio	B- Servicio de prácticas a los alumnos	B- Esterilizar el instrumental odontológico de cada sesión práctica
	C- Preparar y elaborar materiales de consumo	C- Préstamo y devolución del equipo odontológico	C- Proporcionar los materiales dentales en cantidades exactas
	D- Esterilizar el instrumental	D- Dosificación del material odontológico	D- Revisar que los materiales odontológicos no rebasen su fecha de caducidad
	E- Aseo del anexo	E- Llenado de papetetas	E- Mantener su área de trabajo limpia y en orden.
	F- Atender a los alumnos	F- No contestó	F- No contestó
4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye:	Cursos previos de laboratorista - Cursos de actualización	Conocer nombres y funciones del equipo odontológico, tener conocimiento del material y las dosis que se reparten y sus medidas	
5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son:	La responsabilidad, la puntualidad, el esmero, el buen carácter para atender al alumno	Actitud de servicio	
6. El nivel de calidad del puesto asegura:	Que sea reconocido tu trabajo	Saber dosificar con exactitud el material	
7. Otros aspectos importantes del puesto son:	La buena disposición, habilidad, agilidad.	Saber colocar y desmontar los simuladores	
8. Algo que desee añadir:	No contestó	Que se nos actualice porque hay equipo en otros laboratorios que no conocemos.	

ANEXO 11

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE REACCIÓN

ELABORADO
DÍA MES AÑO

HOJA
1 DE 2

NOMBRE DEL EVENTO		NOMBRE DEL INSTRUCTOR	
PROGRAMACIÓN			
HORARIO		LUGAR DONDE SE REALIZÓ	
TOTAL HRS		NOMBRE DEL COORDINADOR DEL EVENTO	
L M M J V	AM PM	FECHA DE TERMINACIÓN DEL EVENTO	
FECHA DEL INICIO DEL EVENTO:			

NUM	CONCEPTO ASPECTO Y PREGUNTAS	CLASIFICACIÓN DE PORCENTAJES				
		1	2	3	4	5
A.- TEMA						
1.	EL CONTENIDO DE LOS TEMAS FUE:					
2.	LA UTILIDAD DE LOS TEMAS DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA FUE:					
3.	LA SECUENCIA DE LOS TEMAS DESARROLLADOS FUE:					
4.	EL DESARROLLO DE LOS TEMAS TRATADOS FUE					
PORCENTAJE DEL TEMA						
SUGERENCIAS.						

B.- INSTRUCTOR						
1.	EL CONOCIMIENTO SOBRE LOS TEMAS TRATADOS FUE:					
2.	SU COMPORTAMIENTO ANTE EL GRUPO FUE:					
3.	SU FORMA DE EXPRESIÓN FUE:					
4.	LA EJEMPLIFICACIÓN UTILIZADA POR EL INSTRUCTOR FUE:					
5.	SU RITMO DE TRABAJO FUE:					
PORCENTAJE DEL TEMA						
SUGERENCIAS.						

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE REACCIÓN

HORA
2 DE 2

ELABORADO
DÍA MES AÑO

C.- APOYOS DIDÁCTICOS	
1. EL APOYO AUDIOVISUAL UTILIZADO FUE:	
2. EL CONTENIDO DEL MATERIAL ESCRITO FUE:	
3. EL CONJUNTO DE JUEGOS Y EJERCICIOS UTILIZADOS EN ESTE EVENTO FUE:	
PORCENTAJE DE LOS APOYOS DIDÁCTICOS	

D. SERVICIOS	
1. LA COORDINACIÓN PREVIA AL EVENTO FUE:	
2. LA COORDINACIÓN DURANTE EL DESARROLLO DEL EVENTO FUE:	
3. LAS CONDICIONES DEL SALÓN EN EL QUE SE CELEBRÓ EL EVENTO (ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN, ETC.) FUE:	
4. LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS FUERON:	
PORCENTAJE DE LOS SERVICIOS	

E. APRECIACIÓN GLOBAL	
1. LO QUE MÁS ME GUSTÓ DE ESTE CURSO FUE:	
2. LO QUE MENOS ME AGRADÓ FUE:	
3. EL USO PRÁCTICO DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS SERÁ:	

ANEXO 12

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Su nombre: Rosales Villegas Verónica

Puesto: Laboratorista de Zoología con conocimientos del laboratorio de oclonología

Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:

1. Aseo del area, sacudir las mesas y trapear el piso
2. El maestro me da indicaciones para ver que material se va a necesitar
3. En una libreta se anota el material que se le da a cada alumno (cierto tipo de material)
4. Se realiza el llenado de papeletas para el prestamo de equipo
5. A los alumnos se les pide que se pongan su bata
6. Se reporta con el jefe cuando se queda una pieza atorada o cualquier desperfecto
7. Docificación del material
8. Se corta manta para la práctica de amalgama
9. Se le avisa al maestro cuando falta y cuando esta por acabarse el material
10. Ye seruioro que en los salones se encuentren

11. las recortadoras y motores de baja densidad
12. Se realiza el inventario cada semestre del equipo inventariado
13. Los maestros nos piden el inventario del material en fechas no específicas
14. Se revisa el resguardo del material y del equipo
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____



GRACIAS

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: Rosales Villegas Verónica

Puesto: Laboratorista Tarea: N° 2

Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1	indicaciones del maestro		15 minutos	
2	sacar el material de la gaveta	cementos ceras activador etc.	15 minutos	
3	Se dosifica el material a los alumnos	cucharitas gotero y se parten las ceras	durante toda la practica (3 horas)	
4				
5				



GRACIAS

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: Rosales Villegas Verónica

Puesto: Laboratorista Tarea: Nº 3

Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1	Anotar el material que se le da a cada alumno	Con la lista de los alumnos inscritos	durante la práctica (3 hrs.)	
2	revisar el límite de repeticiones	Con la lista	durante toda la práctica	
3	Si el alumno se excede el maestro autoriza			
4				
5				



GRACIAS

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: Rosales Villegas Verónica

Puesto: Laboratorista Tarea: Nº 7

Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1	Sacar el material de las gavetas y vasear a botas	diferentes medidas de cucharas		
2		reglas, goteros y espátula		
3	Entregar la cantidad exacta de material a los alumnos			
4				
5				



GRACIAS

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre: Rosales Villegas Verónica

Puesto: Laboratorista Fecha de la última de revisión: _____

Nivel: _____

1. Este puesto depende del jefe de laboratorios Alfredo Palacios F.

2. Este puesto supervisa a: _____

3. Las labores básicas del puesto incluyen:

A Inventariar el equipo y material odontológico

B Verificar el llenado correcto de la papeleta

C La entrega y devolución del equipo en buen estado

D Que este en existencia el material solicitado

E Comunicarle al maestro la inexistencia del material

F El resguardo del equipo y material

4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye: Conocer el nombre del equipo, del material, de las medidas y de su funcionamiento

5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son: Tener iniciativa, actitud de servicio, disponibilidad y ser cordial

6. El nivel de calidad del puesto asegura: Dosificar el material adecuadamente

7. Otros aspectos importantes del puesto son: saber utilizar el equipo

8. Algo que desee añadir: Tener la herramienta necesaria tanto en equipo y conocimientos



GRACIAS

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. Rosales Villegas Verónica Fecha. 5-Julio-04
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. 46 años Puesto actual. Laboratorista de Zoología

Antigüedad en el puesto: 9 años Escolaridad: preparatoria

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

a)

b) NO

c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

a)

b) NO

c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

a)

b) NO

c) NO SÉ

4. ¿Por qué? Por la superación personal y para
la mejor atención a los alumnos

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

a)

b) NO

c) NO SÉ

6. ¿Por qué? para una motivación personal y una
superación

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

a)

b) NO

c) NO SÉ

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. Luzma Sierra Blanco Fecha. 5-08-04
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. 51 años Puesto actual. Laboratorista
Antigüedad en el puesto: 30 años Escolaridad: Secundaria

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

4. ¿Por qué? ayuda a que uno se actualize y sea un más productivo.

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

6. ¿Por qué? como instructor sería un reto y como participante para actualizarme.

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Se puede mejorar

9. ¿Por qué? soy participativa, me gusta mi
Trabajo y hay disponibilidad

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro? El conocimiento y manejo de
aparatos para orientar a los alumnos

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados? para el cuidado de
los mismos y el buen funcionamiento

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a)

b) NO

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son: proporcionarnos el
materiales necesarios para su uso

14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a)

b) NO

c) NO SÉ

15. ¿Por qué? para desempeñarme mejor

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

- Su nombre: Martencia Francisca
- Puesto: Laboratorista en el area de Odontología
- Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:
1. pedir cosas a los jefes diariamente
 2. Abrir el laboratorio
 3. chequear inventario
 4. reportar diariamente si no hay faltantes
 5. hacer limpieza
 6. Atender a alumnos
 7. prestar equipos con vale y credencial
 8. proporcionar material de practicas
 9. material que proporciona por alumnos
 10. yesos, alginales, Acetilatos, Lix y polvo

11. pasta Supersticka, Huel polivalente y sibilios
Amalgamos, Cementos de base, papel de cemento
12. banda Matriz, b. celulosa, b. Matriz, Monocure
resinas Compuestas, resinas fotocurable.
13. Equipo, Amalgamador, Vibrador, Centrifuga
Motos, Simuladores, lampara de presa
14. Lampara fotocurable, juegos de accesorios
de simuladores y Motos, recortadores
15. Mantener limpio el equipo
y en buen estado.
16. Dar buena atencion al alumno.
y mantener una actitud positiva.
17. Proporcionar material al profesor.
18. Reportar fugas de agua, luz defectos
del laboratorio

* Sugiero que se administre mejor
el material, para que el alumno
no tenga faltantes en sus
prácticas.



GRACIAS

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: Nortebcín Francis Lecha.

Puesto: Laboratorista Tarea: Práctica

Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1		hacer inventario	30 min.	
2	darle vale a l alumno.	el alumno me indica que necesita	10 min.	
3	Preparar el material		40 min.	
4	Entregar material		20 min.	
5	Recibo material.		20 min.	



GRACIAS

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha de la última de revisión: _____

Nivel: _____

1. Este puesto depende de: Cordinacion de los laboratorios

2. Este puesto supervisa a: _____

3. Las labores básicas del puesto incluyen:

A Servicio a los alumnos

B " " " " Maestros

C proporcionar en medidas el material

D Controlar por medio de vales

E preparar practicas

F dar calidad de Trabajo.

4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye: Material de Vidrio
y todo el equipo.

5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son: abilidad, responsabilidad y muchas
ganas de Trabajo.

6. El nivel de calidad del puesto asegura: buenos resultados.

7. Otros aspectos importantes del puesto son: que colabora más con la formación de los alumnos

8. Algo que desee añadir: que los alumnos ya lleguen más
preparados.



GRACIAS

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. Franco Licohe Hortencia Fecha. _____
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. 53 Puesto actual. laboratorista

Antigüedad en el puesto: 30 años Escolaridad: Preparatoria

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

a) SÍ b) NO c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

a) SÍ b) NO c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

a) SÍ b) NO c) NO SÉ

4. ¿Por qué? desempeñamos mejor el trabajo

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

a) SÍ b) NO c) NO SÉ

6. ¿Por qué? tenego muchas actividades

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

a) SÍ b) NO c) NO SÉ

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy Bueno

~~Bueno~~

Se puede mejorar

9. ¿Por qué? Contenido del desempeño que he
dado y mejorado

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro? que las jefes del mas
atehcia y al area de trabajo.

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados? _____

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son: _____

14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a) SI

b) ~~NO~~

c) NO SÉ

15. ¿Por qué? no tengo tiempo, mi edad
es grande

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Su nombre: Laura Senna Blanco

Puesto: Laboratorista

Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:

1. atención a los maestros, alumnos
2. tener en buen estado el equipo como simuladores, hornos, centrifuga etc
3. material para alumnos y maestros
4. limpieza general.
5. inventario de material
6. Inventario de Equipo
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.



GRACIAS

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: Luzmila Serna Blanco

Puesto: Laborantista Tarea: _____

Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1	Recoger llaves		15 minutos	
2	Buscar Equipo y Material		30 minutos	
3				
4				
5				



GRACIAS

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre: Lucina Susna Blanco

Puesto: Laboratorista Fecha de la última de revisión: _____

Nivel: "C" máxima

1. Este puesto depende de: Adolfo Figueroa Frejo

2. Este puesto supervisa a: Coordinación de laboratorios

3. Las labores básicas del puesto incluyen:

A abrir el laboratorio

B revisar material

C limpiar

D hacer inventario (equipo)

E Entregar material

F Recibir material

4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye: Centrifugas, Simuladores, lámpara fotodensable, amalgamador, etc.

5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son: poner atención

6. El nivel de calidad del puesto asegura: buen funcionamiento

7. Otros aspectos importantes del puesto son:

8. Algo que desee añadir: _____



GRACIAS

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Se puede mejorar

9. ¿Por qué? *podría ser excelente siempre y cuando tuviera el apoyo de los jefes ya que se nos limita.*

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro? *ninguno puesto que estoy por jubilarme.*

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados?

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a) SÍ

b) NO

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son:

14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a) SÍ

b) NO

c) NO SÉ

15. ¿Por qué? *es su beneficio para el Desarrollo y los alumnos.*

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Su nombre: Silvia Rosa Martínez Andrade.

Puesto: Laboratorista

Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:

1. Abrir la Clínica Preventiva
diariamente.
2. Proporcionar material a los alumnos: el
instrumental esterilizado y material desechable.
3. El material que proporcionamos a los
alumnos es, algodón, gases, Pastillas, etc.
4. Esterilizar material a los alumnos; el
instrumental necesario para la práctica.
5. Informar al final del semestre
el número de alumnos que atendimos
6. También se le da servicio al
público. Primer semestre niños y segundo adultos.
7. Atendemos a los alumnos del
1er y 2 semestre de la Carrera de C. Dentista
8. Reporte diario de las
Unidades Odontológicas.
9. Mis funciones no son de laboratorista
sino de Enfermera.
10. Proporcionar también material a los Profesores.

11. Al terminar las actividades en la clínica cerrar y revisar que todo este en orden.
12. Mantener mi área de trabajo limpia y ordenada.
13. Mantener el orden y la disciplina durante el desarrollo de las prácticas odontológicas
14. Al finalizar el semestre realizar un inventario.
15. Mantener una actitud positiva durante el desempeño de nuestro desarrollo de
16. nuestras actividades, pensando que somos parte de la formación de los alumnos.

17. -

18. --



GRACIAS

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: Silvia Rosa Martínez Andrade

Puesto: Laboratorista Tarea: Práctica # 1

Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1	proporciono vales al alumno.	el alumno me indica que material	20 minutos	-
2	Llena el vale el alumno.	necesita el equipo.	" "	-
3	Preparo el material que me pide.	-	20 "	-
4	Entregó el material.	-	20 "	
5	Recajo el material.	-	20 "	-



GRACIAS

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre: Silvia Rosa Martínez Andrade

Puesto: Laboratorista Fecha de la última de revisión: _____

Nivel: _____

1. Este puesto depende de: la Coordinación de laboratorios

2. Este puesto supervisa a: _____

3. Las labores básicas del puesto incluyen:

A Servicio a los alumnos

B Material y equipo

C proporcionar material a los alumnos

D Esterilizar el instrumental de los alumnos

E Reporte diario de unidades Odontológicas

F Mantener el área de trabajo limpia y Ordenada

4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye: equipo de laboratorio
y material de vidrio

5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son:

Muchos gustos de trabajar y un
compromiso con la UNAM

6. El nivel de calidad del puesto asegura: mejores resultados

7. Otros aspectos importantes del puesto son:

colaboramos en la formación de los alumnos

8. Algo que desee añadir: comprometernos con la UNAM y el País



GRACIAS

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. Martínez Antonio Silvia Rosa Fecha. 4 de Agosto/04
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. 50 años Puesto actual. laboratorista

Antigüedad en el puesto: 28 años Escolaridad: Preparatoria

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

4. ¿Por qué? Para el mejor desempeño
del trabajo.

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

6. ¿Por qué? como participante, fuera de la
jornada de trabajo.

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

- a) SI b) NO c) NO SÉ

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno ✓

Se puede mejorar

9. ¿Por qué? Los alumnos y los profesores
me han comentado que se sienten
contentos conmigo.

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro? Información sobre

mis funciones para la plaza a la
que fui contratada.

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados? _____

algunas funciones se realizan otras no,
porque en el área de trabajo no se requieren.

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a) SI

b) NO ✓

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son: _____

14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a) SI ✓

b) NO

c) NO SÉ

15. ¿Por qué? Si tengo tiempo, con
mucho gusto.

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Su nombre: MARIA YLENIA CAMARILLO RUIZ

Puesto: TECNICO

Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:

1. ATENCION AL ALUMNO.
2. PROPORCIONAR MATERIAL Y EQUIPO PARA LA
X PRACTICA CORRESPONDIENTE
3. MANTENER EL ANEXO LIMPIO.
4. LAVAR Y ESTERILIZAR EL MATERIAL DE
X CRISTALERIA
5. ORDENAR EL MATERIAL QUE SE UTILIZARA PARA
X LA PRACTICA DEL DIA.
6. ORGANIZAR EL INSTRUMENTAL NECESARIO.
7. REALIZAR EL INVENTARIO GENERAL CADA
X SEMESTRE.
8. VERIFICAR LA PRESENCIA FISICA DEL MATE-
X RIAL QUE SE UTILIZA DIARIAMENTE.
9. TRASLADAR EL MATERIAL O ARTÍCULOS DEL AL-
X MACEN GENERAL AL ANEXO.
10. CUANDO SEA NECESARIO EFECTUAR EL REPORTE
X CORRESPONDIENTE PARA MANTENIMIENTO.
11. APOYO AL PERSONAL ACADEMICO CUAN-
do SEA SOLICITADO.



GRACIAS

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre:	MARIA Y LENIA CAMBERILLO RUIZ	
Puesto:	TÉCNICO	Fecha de la última de revisión: - - -
Nivel:	"C"	
1. Este puesto depende de:	COORDINACION DE LABORATORIOS	
2. Este puesto supervisa a:	- - -	
3. Las labores básicas del puesto incluyen:		
A	ORDENAR INSTRUMENTAL.	
B	ATENCIÓN AL ALUMNO.	
C	LAVAR, Y ESTERILIZAR, ORDENAR, VERIFICAR, ORGANIZAR Y TRASLADAR EL MATERIAL.	
D		
E	INVENTARIAR EL EQUIPO.	
F		
*4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye:	CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS Y EL USO ADECUADO DE CADA ARTÍCULO.	
*5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son:	HABILIDAD EN EL MANEJO DE PREPARACIONES Y CONOCIMIENTO DEL INSTRUMENTAL Y EQUIPO.	
*6. El nivel de calidad del puesto asegura:	UN BUEN DESEMPEÑO.	
7. Otros aspectos importantes del puesto son:	BUENAS RELACIONES ENTRE ALUMNOS Y ADMINISTRATIVOS.	
8. Algo que desee añadir:	SIN COMENTARIOS.	



GRACIAS

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. Cameillo Ruiz Maria Ylenia Fecha. 5-Ago-2009
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. 30 Puesto actual. TECNICO

Antigüedad en el puesto: 16-Dic-1997 Escolaridad: PREPARATORIA

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

4. ¿Por qué? PARA EL TRABAJADOR, PARA PODER DESEMPEÑARSE MEJOR, Y PARA LA INSTITUCION CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

6. ¿Por qué? por superacion personal

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Se puede mejorar

9. ¿Por qué? DURANTE MI DESEMPEÑO EN EL PUESTO NO HE RECIBIDO NINGUN TIPO DE LLAMADA DE ATENCION O QUEJA POR EL DESEMPEÑO DE MI TRABAJO.

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro? CURSOS DE ACTUALIZACION, EN LOS ASPECTOS DE: MANEJO DE EQUIPO, MATERIAL, Y RELACIONES HUMANAS.

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados? TODAS LAS ANTES YA CITADAS.

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son: CAPACITACION EN EL MANEJO DE SUSTANCIAS Y PREPARACION DE ESTAS.

14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

15. ¿Por qué? PARA AMPLIAR MIS CONOCIMIENTOS.

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Su nombre: Salgado Catalán Refugio

Puesto: laboratorista

Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:

1. Atender a los alumnos en sus horas de clases.
2. Trabaja material y darle mantenimiento.
3. Al equipo.
4. Realizar el inventario en cada periodo intersemestral de equipo y material de cristalería.
5. Cristalería.
6. Realiza el inventario diario y semanal y cuidado de material de vidrio.
7. Realizar el aseo del anexo.
8. Preparar y emboscar intermediarios de
9. conseguir tales como amateleñas - tornillos, gazas, etc. etc.
10. ESTERILIZAR TODO EL INSTRUMENTAL QUE SE UTILIZA POR ALUMNOS Y PROFESORES.

11. TRASLADAR DE EL ALMACEN TODOS
AGUENOS MATERIALES Y/O EQUIPOS
12. QUE HA F. E. S A ADOVICADO A PE-
TICION DE ^{LA} JEFAURA DE CARRERA
13. PARA SER UTILIZADOS POR PROFE-
SORES Y ALUMNOS. EJEMPLO:
14. ALCOHOL, EQUIPOS, AGUA DESTINADA
MEDICAMENTOS. ETC. ETC.....
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____



GRACIAS

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre: SARGADO CATAAN EUFONIO

Puesto: ARMADORISTA Fecha de la última de revisión: _____

Nivel: "C" DEL ESCALAFON-VIG.

1. Este puesto depende de: DEPARTAMENTO PROMOTORIOS.

2. Este puesto supervisa a: NO HAY SUBORDINADOS.

3. Las labores básicas del puesto incluyen:

A YA SE ENMENDARON EN PAGINAS

B ANTERIORES.

C - 0 -

D - 0 -

E - 0 -

F - 0 -

4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye: CURSOS PREVIOS DE ARMADORISTA - CURSOS DE ACTUALIZACION.

5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son: LA RESPONSABILIDAD, LA PUNTUALIDAD, EL ESFUERZO EL BUEN CARACTER PARA ATENDER AL NAUIGAO.

6. El nivel de calidad del puesto asegura: QUE SEA RECONOCIDO TU TRABAJO.

7. Otros aspectos importantes del puesto son: LA BUENA DISPOSICION - HABILIDAD - AGILIDAD.

8. Algo que desee añadir: - 5 / COMENTARIOS.



GRACIAS

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. SERGIO CATALAN GONZALEZ Fecha. 11/08/04
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. 51 Puesto actual. LABORATORISTA.

Antigüedad en el puesto: 1999 Escolaridad: UNIVERSARIA.

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

a) SI b) NO c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

a) SI b) NO c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

a) SI b) NO c) NO SÉ

4. ¿Por qué?

POR QUE NOS PERMITE ESTAR CAPACITADOS.
Y A LA INSTITUCION NUESTROS CONOCIMIENTOS LE SON FAVORABLES.

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

a) SI b) NO c) NO SÉ

6. ¿Por qué?

POR QUE ME GUSTA APRENDER,
Y COMPARTIR LOS CONOCIMIENTOS - - -
ADQUIRIDOS.

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

a) SI b) NO c) NO SÉ

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Se puede mejorar

9. ¿Por qué?

POR QUE NO EXISTE NINGUN REPORTE DE NUESTRO TRABAJO.

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

ACTUALIZAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO - INCLUYENDO MATERIAL DE VIDRIO.

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados?

LOS PROCESOS DE ESTERILIZACION, BUENOS RESULTADOS AL CONSULTAR MUESTRAS EN MICROSCOPIOS MAS POTENTES.

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son:

OTRAS VISITAS A UNIVERSIDADES - HOSPITALES, OBTENER PLATCAS CON LOS FABRICANTES DE LOS APARATOS DE MAS 150 LITROS.

14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

15. ¿Por qué?

PARA OBTENER MAYOR CONOCIMIENTO.

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Su nombre: Walter Lora de Valle, Adolfo

Puesto: Laborantista (L101-L102) de laboratorio

Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:

1. Maneja material de laboratorio, trapos y limpieza de mesa de trabajo.
2. Realiza tests de base con similitudes físicas, del equipo que está dentro de las sesiones.
3. Se cuenta al equipo asistente.
4. Maneja material de base de pruebas de prácticas, a los alumnos.
5. Maneja de parte, equipos psicológicos a los alumnos, al nivel, y durante el término de las mismas.
6. Se lleva una papelería del equipo que se presta.
7. Para llevar cuenta de prácticas, se les identifica el material psicológico.
8. Cada término de semestre, se hace una inventaria general del equipo y material, que está dentro del laboratorio.
9. Cada término de semestre, se hace una inventaria de material, que se le hace falta y se pide al almacén general.
10. Cada término de semestre, se hace una general.

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

16. _____

17. _____

18. _____



GRACIAS

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: María Amparo Valdes Aldana
 Puesto: laborante (101-1102) Tarea: servicio de prácticas
 Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1	Préstamo y de desahorro de equipo	embalgamador vitales centrifuga,	durante la práctica	
2		plomo, guantes, tenazas	(3 horas) aprox.	
3	Planado de papelitos	cometas para préstamo	5 minutos por cometa	
4	Inspección de material durante la práctica	medidor, reglas gates, cinta resaca, etc.	(3 horas) completas	
5				



GRACIAS

MODELO DE UN DESGLOSE DE TAREA

Nombre: Maria Amparo Valdez Saldana

Puesto: Administradora (L101-L102) Tarea: administrativa

Los procedimientos para realizar esta tarea incluyen:

Paso	Proceso	Equipo / Material	Tiempo Requerido	Otros
1	Partes de equipo	Hoja de papel no blanca	5 minutos desempeño	
2	Imprimir documentos	Hoja de papel no blanca	1 hora	
3				
4				
5				



GRACIAS

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre: Maria Eugenia Diller Adlana

Puesto: Laboratorista Fecha de la última de revisión: _____

Nivel: _____

1. Este puesto depende de: Solfrida Patricia Figueroa

2. Este puesto supervisa a: _____

3. Las labores básicas del puesto incluyen:

A Mantenimiento físico del equipo.

B Asistencia de prácticas a los alumnos.

C Préctamos y desinfección de equipo odontológico.

D Clasificación de material odontológico.

E Llenado de papeletas.

F _____

4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye: Conocer nombres y funciones del equipo, odontológico; tener conocimiento del material y los datos que se refieren, y ser medidas.

5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son: Actitud de servicio;

6. El nivel de calidad del puesto asegura: Saber clasificar con exactitud el material.

7. Otros aspectos importantes del puesto son:

Saber colocar y desmontar los simuladores.

8. Algo que desee añadir: Que lo mas actualizado, porque hay equipo en otros laboratorios que no coinciden.



GRACIAS

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. Valdís Saldón María Lombón Fecha. 5/11/04
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. 46 años Puesto actual. Laboratorista

Antigüedad en el puesto: 10 años Escolaridad: preparatoria

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

- a) b) NO c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

- a) b) NO c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

- a) b) NO c) NO SÉ

4. ¿Por qué? porque aprendemos más y mejoramos
nuestros conocimientos.

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

- a) SI b) NO c) SÉ

6. ¿Por qué? porque saben que son importantes e
interesante se me hacía el curso.

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

- a) b) NO c) NO SÉ

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy ~~Bueno~~

Bueno

Se puede mejorar

9. ¿Por qué? porque tengo actitud de servicio, con
los alumnos con los maestros, y con mi
jefe inmediato.

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro? saber manejar la ventajita, saber
manejar bien las horas y los recortados.

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados? en las prácticas de los
alumnos poder asesorarlos prevenir algún accidente.

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a) SI

b) ~~NO~~

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son: _____

14. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a) SI

b) ~~NO~~

c) NO SÉ

15. ¿Por qué? porque siempre es el mismo contenido
ya me aburrí y no es interesante.

LISTA DE TAREAS

Instrucciones: Llene los espacios en blanco como usted convenga y de acuerdo a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Su nombre: ALBA RAMOS JESÚS ESTANISLAO

Puesto: JEFE LABORATORIO

Las tareas más comunes que se desempeñan en este puesto son:

1. PROPORCIONAR A LOS ALUMNOS LOS MATERIAL DENTALES NECESARIOS PARA SUS SESIONES PRACTICAS.
2. REVISAR QUE LOS INSUMOS ODONTOLÓGICOS NO TENGAN PASADA SU FECHA DE VENCIMIENTO.
3. PROPORCIONAR LOS MATERIALES DENTALES EN CANTIDADES EXACTAS Y CUIDAR EL DESPACHO.
4. ESTERILIZAR EL INSTRUMENTAL ODONTOLÓGICO DE LOS ALUMNOS QUE LO SOLICITAN.
5. APOYAR Y ORIENTAR A LOS ALUMNOS EN EL USO Y CUIDADO QUE DEBE TENER CON LOS MODELOS DENTALES,
6. QUE SE LES PROPORCIONAN POR SUS SESIONES PRACTICAS.
7. DURANTE SU PASO POR CLÍNICA - PRACTICA ORIENTAR A CUIDAR EL BUEN USO DE LAS UNIDADES DENTALES.
8. ELABORAR UN INVENTARIO DEL MATERIAL ODONTOLÓGICO EN CADA PERIODO INTERSEMESTRAL.
9. MANTENER LIMPIO SU ÁREA DE TRABAJO.
10. PARTICIPAR Y SUPERVISAR EN BIEN DE LAS SESIONES PRACTICAS Y DE LOS ALUMNOS DE COMO PLANEAR Y LLEVAR A CABO LAS PRACTICAS - ODONTOLÓGICAS.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.



GRACIAS

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre: MORA RAMOS JOSE ESTANISLAO.

Puesto: JEFE LABORATORIO Fecha de la última de revisión: _____

Nivel: _____

1. Este puesto depende de: _____

2. Este puesto supervisa a: ASISTENTES - AUX. LAB. ENFERMERAS.

3. Las labores básicas del puesto incluyen:

A PROPORCIONAR A LOS ALUMNOS LOS MATERIALES DENTALES

B NECESARIOS PARA SUS SESIONES PRACTICAS.

C ESTERILIZAR EL INSTRUMENTAL ODONTOLÓGICO DE CADA SESIÓN.

D PROPORCIONAR LOS MATERIALES DENTALES EN CANTIDADES EXACTAS.

E REVISAR QUE LOS MATERIALES ODONTOLÓGICOS NO REBLEN SU

F MANTENER SU AREA DE TRABAJO LIMPIA Y EN ORDEN.

4. El conocimiento del equipo, material, herramientas, producto o servicio que debe manejarse para este puesto incluye: _____

5. Las características personales consideradas de mayor importancia para este puesto son: _____

6. El nivel de calidad del puesto asegura: _____

7. Otros aspectos importantes del puesto son: _____

8. Algo que desee añadir: _____



GRACIAS

ENCUESTA

Instrucciones: Responda de la manera que mejor convenga a cada una de las preguntas. Recuerde que la información aquí manejada servirá para la investigación por lo que será estrictamente confidencial.

Nombre. Mega Camacho José Eduardo Fecha. 12/ Agosto /04
(apellido paterno, materno, nombre)

Edad. 43 años Puesto actual. Jefe Laboratorio

Antigüedad en el puesto: 17 años Escolaridad: Preparatoria

1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que lleva trabajando para la Institución?

a) SI b) NO c) NO SÉ

2. Si contestó afirmativamente, ¿la capacitación fue de su entera satisfacción?

a) SI b) NO c) NO SÉ

3. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

a) SI b) NO c) NO SÉ

4. ¿Por qué?

Porque se le mejor manera de dar mejores resultados y siempre sea el beneficio de la institución, alumnos y personal.

5. ¿Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

a) SI b) NO c) NO SÉ

6. ¿Por qué?

Porque le transmitiría los conocimientos adquiridos a mis compañeros en beneficio de la institución y un mejor desempeño de sus funciones diarias.

7. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

a) SI b) NO c) NO SÉ

8. ¿Cómo calificaría su desempeño en el trabajo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Se puede mejorar

9. ¿Por qué? Porque lo trato de desempeñar de la mejor manera y la mejor responsabilidad las funciones encomendadas por la Universidad.

10. ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

Tener mas cursos de capacitación, conocer los planes de trabajo que se llevan a cabo en otras instituciones ya sean publicas o privadas.

11. ¿Qué tareas y actividades de las que realiza en su puesto actual se relacionan con los conocimientos arriba mencionados?

12. ¿Considera que existen otras medidas para mejorar su desempeño en el trabajo?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

13. Si contestó afirmativamente, cuales son:

Que se cuente con libros de Mundo Superior mejor preparados - Que cuenten con experiencia en puestos similares - y que se comprometan con la Universidad en tiempo y forma

14. ¿Estaria dispuesto a participar en algún curso de capacitación?

a) SI

b) NO

c) NO SÉ

15. ¿Por qué?

Para aprender a transmitir los conocimientos que sean utiles tanto para mí como a mis compañeros