



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL SECTOR SALUD

### SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

BEJERO RUBI MARIA EUGENIA  
GOMEZ MORA CRISTINA PATRICIA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
L. A. MIGUEL TORRES XAMMAR

MEXICO. D. F.

1983



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.

TEMA: LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL SECTOR SALUD

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	1
C A P I T U L O I	
METODOLOGIA BASICA: PROCESO DE INVESTIGACION DE SIETE ETAPAS (**)	5
Primera: Diseño de Investigación	6
Segunda: Recopilación de Información	8
Tercera: Clasificación u ordenamiento de la información	8
Cuarta: Análisis e interpretación de la información	8
Quinta: Redacción de la obra	9
Sexta: Revisión y crítica del mecanuscrito	9
Séptima: Presentación final de la obra	10

C A P I T U L O II

CAPACITACION

2.1	Antecedentes	12
2.2	Marco legal en materia de capacitación	13
2.3	Puntos básicos que se destacan en el concepto de capacitación	15
2.4	Tipología de la capacitación conforme a su naturaleza	15
2.5	Descripción del modelo de capacitación	18

(\*\*) Román Enríquez, Beatriz. La gestión diplomática de Genaro Estrada: Tesis profesional para obtener el título de Lic. en Relaciones Internacionales. Fac. C.P. y S. de la UNAM. México 17 de noviembre de 1981.

2.6	Beneficios que proporciona la capacitación	19
2.7	Clasificación de las técnicas habituales para la formación profesional por área de aprendizaje	20
2.8	Medios de comunicación frecuentemente utilizados	29
2.9	Instalaciones para la capacitación	33
2.10	Escuelas vestibulares	34
2.11	El instructor como factor importante en la capacitación	36

### C A P I T U L O III

ADIESTRAMIENTO		41
3.1	Definición de adiestramiento	42
3.2	Objetivos del adiestramiento	43
3.3	Diferentes clases de adiestramiento	45
3.4	Beneficios que se obtienen al adiestrar al personal	58

### C A P I T U L O IV

PLANEACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO		67
	EN EL SECTOR SALUD	
4.1	Planes y programas de capacitación y adiestramiento de personal	69
4.2	La capacitación y el adiestramiento en el Sector Salud	95
4.3	Importancia del personal dentro del Sector Salud	107

4.4

Formación y desarrollo de  
recursos humanos para la  
salud.

111

C A P I T U L O V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

115

C A P I T U L O V I

BIBLIOGRAFIA

122

## INTRODUCCION

Con un sincero afán de contribuir al desarrollo social del País a base de esfuerzo, dedicación y honestidad, se ha elaborado la presente investigación, se enfoca a la capacitación y adiestramiento en el Sector Salud.

La capacitación y el adiestramiento son elementos básicos que se deben impartir, tanto en organizaciones públicas como privadas y son realmente contadas las instituciones que realizan esta labor.

Sin embargo, hay que hacer mención de todas aquellas personas e instituciones, quienes con sus actividades y enseñanzas han aportado al logro de la capacitación y adiestramiento, con una labor formativa, responsable y comprometida con el desarrollo de las personas, de los grupos y de las organizaciones.

La capacitación y adiestramiento en el Sector Salud implica grandes erogaciones de dinero, se realiza a través de un largo proceso, los esfuerzos de México para satisfacer dichas necesidades dentro de las organizaciones, se viene realizando desde hace varias décadas.

Ahora bien consideramos que por medio de la elaboración y ejecución de los planes y programas de capacitación y adiestramiento en el sector salud, por niveles funcionales,

contaremos con: recursos humanos mejor preparados, con mayores conocimientos y aptitudes y por consiguiente más productivos.

Sabemos que es muy importante el llevar frecuentemente programas de capacitación y adiestramiento para contar con un personal idóneo bien capacitado y adiestrado. Para el bien de toda una colectividad.

Nuestros objetivos son: Lograr la mejor preparación de médicos, enfermeras, laboratoristas, personal administrativo, etc. y planear la capacitación del personal en el sector salud.

La presente investigación consta de VI capítulos.

En el primer capítulo, se desarrolla la metodología básica, para el proceso de investigación, la cual consta de siete etapas:

- . Diseño de investigación
- . Recopilación de la información
- . Clasificación u ordenamiento de la información
- . Análisis e interpretación de la información
- . Redacción de la obra
- . Revisión y crítica del manuscrito
- . Presentación final de la obra

En el segundo capítulo, se enfoca los aspectos más importantes de la capacitación entre los que se encuen--

tran:

- . Marco legal en materia de capacitación
- . Puntos básicos que destacan en el concepto de capacitación.
- . Tipología de la capacitación conforme a su naturaleza.
- . Descripción del modelo de capacitación.
- . Beneficios que proporciona la capacitación
- . Clasificación de las técnicas habituales para la formación profesional por área de aprendizaje.
- . Medios de comunicación frecuentemente utilizados
- . Instalaciones para la capacitación.
- . Escuelas Vestibulares.
- . El instructor como factor importante en la capacitación.

En el tercer capítulo, se describe lo referente al adiestramiento: definición, objetivos, diferentes clases - de adiestramiento, beneficios que se obtienen al adiestrar al personal, sistema de adiestramiento.

El cuarto capítulo se refiere a la: capacitación y adiestramiento en el sector salud, en este capítulo se describe:

- . Planes y programas de capacitación y adiestramiento en el sector salud.
- . La capacitación y el adiestramiento en el sector salud.



Importancia del personal dentro del sector salud.  
Formación y desarrollo de recursos humanos para -  
la salud.

En el quinto capítulo, se describen las conclusio  
nes y recomendaciones como resultado de la investigación.

Finalmente en el sexto capítulo, se describe la -  
Bibliografía utilizada, considerada como fuente importante, -  
para los objetivos de dicha investigación.

Al elegir este tema tratamos de aplicar la mayor  
parte de los conocimientos adquiridos, aprovechamos esta opor  
tunidad para expresar, nuestro agradecimiento a quienes con -  
su apoyo y esfuerzo hicieron posible el logro de nuestros ob-  
jetivos personales.

Además, quisiéramos hacer patente nuestro agrade-  
cimiento al L.A. Miguel Torres Xammar por el apoyo recibido -  
en la realización del Seminario de Investigación Administrativ  
va.

# C A P I T U L O I

## M E T O D O L O G I A B A S I C A

## PRIMERA ETAPA: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

## a). Selección de Tema:

1. Es de interés para las investigadoras.
2. Las investigadoras tienen ciertos conocimientos sobre la materia.
3. Conocer lo importante que es la capacitación y adiestramiento en dicho sector.

## b). Tipo de investigación:

1. Investigación documental o de gabinete
2. La disertación (el examen detallado de los temas y subtemas) constituirá por si misma el trabajo de investigación documental.
3. Se recurrirá principalmente a fuentes indirectas.

## c). Objetivos:

1. Por cuanto toca a las investigadoras acreditar la prueba oral de su examen profesional - de Licenciado en Administración, aumentar sus conocimientos.
2. Lograr la mejor preparación de: médicos, enfermeras, laboratoristas, personal administrativo, etc.
3. Planear la capacitación del personal del sector salud.

d). Hipótesis simples:

Supuestos teóricos o  
proposiciones conceptuales

1. ELABORAR UN PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL POR NIVELES FUNCIONALES EN EL SECTOR SALUD NOS PERMITIRA LOGRAR RECURSOS HUMANOS CON MEJORES CONOCIMIENTOS Y APTITUDES Y POR LO TANTO -- MAS PRODUCTIVOS.

- Si planeamos la capacitación y el adiestramiento en el Sector Salud determinaremos -- las actividades necesarias de planeación de recursos humanos.

- Si obtenemos la colaboración de personal -- eficiente y calificado estableciendo programas de capacitación y adiestramiento en el Sector Salud lograremos mejores niveles productivos dentro de la organización.

e). Límites y advertencias.

1. La investigación se llevó a cabo únicamente en el I.M.S.S. en el Distrito Federal.
2. El programa de capacitación es de acuerdo a las necesidades del I.M.S.S.

f). Tiempo y lugares de trabajo. Asesor

1. Diciembre - Agosto de 1983.  
Instituto Mexicano del Seguro Social/S.S.A.  
Bibliotecas, estudio domiciliario.  
Asesoría de L.A. Miguel L. Torres Xammar.

## SEGUNDA ETAPA: RECOPIACION DE INFORMACION

La labor de recolección de datos abarcó: libros, conferencias, folletos, entrevistas y tesis profesionales.

La pesquisa se hizo en el Instituto Mexicano del Seguro Social, en la Secretaría de Salubridad y Asistencia y - en Bibliotecas varias, en la Nacional, en la Facultad de Contaduría y Administración, Banco de México y en la Secretaría de Trabajo.

## TERCERA ETAPA: CLASIFICACION U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION

El material informativo fue concentrado en carpetas, y clasificado según el orden de los temas y subtemas del guión preliminar.

Se evaluó cuantitativamente el material disponible para cada tema.

## CUARTA ETAPA: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Se evaluó cualitativamente el material recopilado. Se reflexionó por escrito a propósito de cada capítulo.

Se tomó nota de ideas - clave en la orientación - general del Seminario de Investigación Administrativa.

Se evaluó el programa de capacitación, se llegó a la conclusión de que es necesario contar con un programa de capacitación en el sector salud.

## QUINTA ETAPA: REDACCION DE LA OBRA

La redacción de cada capítulo exigió dar un repaso a los materiales disponibles.

Se hicieron ajustes pertinentes al guión preliminar posteriormente devino el guión definitivo o índice. Con base en el diseño de la investigación, en el material informativo y en el índice, se procedió al desarrollo del Seminario de Investigación Administrativa. Se aclararon cuestiones de forma, se cuidó la calidad de la expresión escrita. Se obtuvo un borrador que fue enmendado, copiado a máquina y engargolado.

## SEXTA ETAPA: REVISION Y CRITICA DEL MECANUSCRITO

El asesor en el tiempo a que se refiere el inciso (f) de la primera etapa de este proceso de investigación, emitió sus juicios y recomendó a las autoras que hicieran modificaciones de diferente naturaleza a su Seminario de Investigación Administrativa.

Tal revisión y tal crítica fueron capitulares (cada capítulo tuvo, en su momento, un cierto carácter de entidad autónoma), luego globales relativas al conjunto de temas y subtemas de la obra.

Ya engargolado - según quinta etapa -, el mecanuscrito fue entregado al Asesor L.A. Miguel Torres Xammar, en calidad de borrador fino del Seminario de Investigación Administrativa. En éste punto del proceso, y gracias a observaciones-

que hicieron nuevamente las autoras pudo mejorarse nuevamente su Seminario de Investigación Administrativa, agregaron, eliminaron y corrigieron.

Así menos imperfecto, el trabajo pasaron a la siguiente y última etapa del proceso de investigación.

#### SEPTIMA ETAPA: PRESENTACION FINAL DE LA OBRA.

El Seminario de Investigación Administrativa fue redactado y mecanografiado en su versión definitiva.

Las autoras entregaron su Seminario de Investigación Administrativa a la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. en el número reglamentario de ejemplares, y quedaron en espera de la prueba oral de su examen profesional.

**C A P I T U L O   I I****C A P A C I T A C I O N**



## 2.1 ANTECEDENTES:

El proceso de capacitación que ha iniciado su sistematización a partir de las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, así como la necesidad de capacitar a grandes grupos de trabajadores en el país, con miras a mejorar su desempeño en el trabajo y a aspirar a mejores niveles de ocupación, lleva implícito el reto de establecer instrumentos, técnicas y procedimientos que sirvan de apoyo en ésta tarea.

Ante este reto, la unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), Organismo Desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ha comenzado a emitir criterios y a desarrollar materiales de consulta sobre el particular, con el propósito de que encuentren su aplicación en las unidades productivas que conforman nuestra economía.

El primer instrumento generado con ese fin, fue la guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Documento que responde a la primera etapa del proceso lógico de la capacitación.

El segundo paso, lo constituye la formulación de planes y programas específicos que respondan a las necesidades detectadas.

Las reformas y adiciones a la Ley Federal del Tra

bajo en materia de capacitación y adiestramiento, han convertido éstas acciones en un proceso cuya meta concreta es el desarrollo laboral y sociocultural de los trabajadores; desarrollo que va a repercutir en beneficio del nivel de vida de los mismos, en el incremento de la productividad. Los procesos de capacitación y adiestramiento en las empresas, requieren instrumentos y criterios técnicos que faciliten el alcance de sus objetivos, permitiendo de ésta manera, que se materialicen en programas.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran auge en varios sectores de la empresa pública y privada.

También se puede decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento un desarrollo como el que debería tener.

Son contadas las empresas que han establecido, -- programas permanentes de capacitación para sus empleados.

## 2.2. MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACION

Dentro de este marco legal en materia de capacitación se tiene: En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social está fundada en el artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo.

Para fines de información, constituye una importante novedad la Reforma Constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional.

Fracción XIII: Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

Después de referido el marco legal en materia de capacitación hay que hacer mención a lo que se entiende por capacitación.

#### CONCEPTO DE CAPACITACION:

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.(6)

(6) Marroquin, Q. J. Capacitación a Trabajadores. Capacitación de Recursos Humanos. Ediciones Glernika. México, 1978.

## 2.3 PUNTOS BASICOS QUE DESTACAN EN EL CONCEPTO DE CAPACITACION.

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad. La motivación es un factor dinámico, y significa lo que mueve.

La productividad consiste en incrementar al máximo posible los beneficios que de la empresa reciben los accionistas, los trabajadores, el fisco y cualquier otra persona o entidad que tiene relaciones con ella.

## 2.4 TIPOLOGIA DE LA CAPACITACION CONFORME A SU NATURALEZA.

La estrategia de la capacitación para su operatividad, requiere de la divulgación clara y precisa de los diferentes tipos de capacitación, identificándose los siguientes: Capacitación prelaboral, capacitación inductiva, capacitación en el puesto, capacitación para el cambio de puesto, capacitación para el desarrollo, perfeccionamiento directivo, la capacitación como canal de comunicación.

#### CAPACITACION PRELABORAL.

Es aquella que se imparte a los aspirantes a laborar en alguna institución, que para determinados programas requiere incorporar a elementos con conocimientos más específicos. El compromiso de la dependencia o entidad se limita a - la posibilidad de contratarlos, si conforme a la oferta de empleo y a la reunión de otros requisitos, se cumple con el índice de aprendizaje esperado, se puede impartir, entre otras partes, en las propias dependencias a través de personal especializado o apoyarse en planteles educativos que satisfagan - las necesidades de la institución empleadora.

#### CAPACITACION INDUCTIVA.

Es aquella que se proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso para la institución significa el compromiso de ambientarlos en su nuevo medio laboral.

#### CAPACITACION EN EL PUESTO.

Esta directamente relacionada con la productivi--dad para la institución, plantea el compromiso de reconocer - el esfuerzo permanente y sistemático de los trabajadores por capacitarse. Debe ser vinculada al escalafón para que junto con otros que miden el desempeño, pueda representar la posibilidad de recibir una promoción.

Además la capacitación en el puesto se entiende como el proceso de enseñanza aprendizaje por el cual el trabajador adquiere los conocimientos, para un eficiente desempeño de las funciones inherentes a su puesto.

#### CAPACITACION PARA CAMBIO DE PUESTO.

Es aquella que imparte nuevos conocimientos que son necesarios para ocupar un cargo diferente. Para la institución representa el compromiso de dar facilidades a un trabajador para que por la vía escalafonaria pueda aspirar a una mayor responsabilidad mejorando su nivel salarial.

#### CAPACITACION PARA EL DESARROLLO

Es la capacitación que satisface la demanda de su peración personal del trabajador. Es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le proporciona a los trabajadores conocimientos que coadyuvan a su crecimiento individual.

#### PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO.

Es la capacitación de alto nivel que se imparte a los funcionarios, para la institución, representa el compromiso de facilitarles la oportunidad de que profundicen con sus conocimientos políticos incrementando así su capacidad directiva.

## LA CAPACITACION COMO CANAL DE COMUNICACION

Es aquella que establece un canal de comunicación o información a todos los niveles de la administración dentro de la organización. La institución adopta el compromiso ante los trabajadores de mantenerlos informados de propósitos y acciones de los que ellos son principales protagonistas.

### 2.5 DESCRIPCION DEL MODELO DE CAPACITACION.

La capacitación habrá que entenderla no como algo que da tan solo capacidad, sino como un complemento de la instrucción recibida a través del sistema educativo. El capacitar a los recursos humanos no representa una erogación superflua, sino una inversión a corto, mediano y largo plazo.

Es indiscutible que no se debe esperar que de las escuelas, universidades, tecnológicos, etc., egresen alumnos preparados en todas las especialidades que se requieren, por lo que ésta responsabilidad recae en los directivos de cada una de las entidades.

Al no contar con programas formales de capacitación, se estará dejando que las personas adquieran los conocimientos y su orientación ideológica, en forma arbitraria, inadecuada e incoherente. Este procedimiento anacrónico resulta inoperante para satisfacer necesidades actuales.

Mediante una capacitación dirigida y adecuada; se le proporciona al personal los conocimientos y actitudes que le sean útiles a él y a la organización de la cual forma parte.

#### LA CAPACITACION DEBE SER:

- . Planificada. Que sea resultante de una investigación exhaustiva que permita orientar los esfuerzos, en planes definidos al logro de objetivos específicos.
- . Integral. Que busque el crecimiento armónico de las potencialidades humanas, correlativamente al desarrollo de la Organización en sus aspectos tec nológicos, estructurales y administrativos.
- . Sistemática. Que siga un proceso ordenado en forma lógica, para proporcionar los conocimientos -- que sean acordes a las necesidades actuales y futuras y permita una evolución de lo simple a lo - complejo.
- . Formativa. Que procure poner a disposición de -- los recursos humanos los elementos técnicos y administrativos para fomentar la autocapacitación.

#### 2.6 BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA CAPACITACION

Entre los beneficios que proporciona la capacitación, se pueden agrupar de la siguiente manera:



	Mayor productividad
	Mayor eficacia en el trabajo
ORGANIZACIONALES:	Seguridad a largo plazo de la Organización
	Reputación como un buen lugar de trabajo
	Incremento en las utilidades
	Superación personal
	Satisfacción máxima en el trabajo
	Disminución de problemas dentro del mismo
	Reconocimiento y respeto de sus demás compañeros
	Seguridad económica
INDIVIDUALES:	Oportunidad máxima para su desarrollo dentro de la organización
	Identificación con las metas de la misma
	Comunicación óptima dentro de la misma
	Oportunidad máxima para la participación

2.7 A continuación se hace una clasificación de las técnicas habituales para la formación profesional, por área de aprendizaje.

---

AREAS DE APRENDIZAJE

TECNICAS

---

COGNOSCITIVA

Expositiva (clase formal)  
 Lectura comentada o estudio supervisado  
 Instrucción programada  
 Discusión dirigida  
 Panel de discusión  
 Corrillos  
 Diálogos simultáneos  
 Tormenta de ideas

---

PSICO-MOTRIC	Demostrativa o taller de aprendizaje Estudio de casos
AFFECTIVA	Estudio de casos Juegos vivenciales Dramatización Tormenta de ideas
UCECA (1)	P y P E.      Marzo 1979.

Una vez clasificadas las técnicas de instrucción, se procederá a hacer una descripción de cada una de ellas, -- que, si bien se sabe no son todas las que existen, sí son las que se consideran más habituales:

#### EXPOSITIVA (clase formal)

Consiste en la presentación oral de un tema o actividad que el instructor hace ante un grupo de personas y cuyo propósito es transmitir información para generar conocimientos.

El instructor es la parte activa: habla, pregunta, ejemplifica o ilustra acerca del tema, todo esto apoyado con algún material didáctico, generalmente pizarrón y colocado -- frente al grupo.

(1) UCECA. "Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa". Ed. Popular de los Trabajadores. México, 1979. Serie Técnica No. 1.

Los participantes básicamente reflexionan lo que escuchan, contestan las preguntas que el instructor formula y hacen planteamientos acerca de la información recibida.

#### LECTURA COMENTADA O ESTUDIO SUPERVISADO

Esta técnica tiene la característica de que el educando es la parte activa, constituyendo así la diferencia básica, en relación con la anterior. El participante progresa a su propio ritmo, siguiendo una serie de instrucciones generalmente impresas en materiales autoadministrables, que presentan toda la información del tema o contenido a tratar.

Consta de parte teórica e inmediatamente una o varias preguntas y/o ejercicios acerca de la información que se haya estudiado, teniendo como objetivo, la práctica de lo que se haya leído.

#### INSTRUCCION PROGRAMADA.

Al igual que en la lectura comentada, el participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo, ya que resuelve las cuestiones que contienen los materiales impresos y recibe información inmediata acerca de sus respuestas, en el mismo material que es autoadministrable.

El material de aprendizaje, tiene que ser preparado por una persona que conozca la técnica de la instrucción -

programada, la cual consiste en presentar información en documentos impresos de una manera sistemática y ordenada, paso -- por paso, desde niveles simples a otros más complejos. En cada paso, el participante tiene que dar una respuesta; si fue acertada se le indica que continúe con el siguiente cuadro; en caso contrario, recibe otra pregunta, o se le indica el -- error.

#### DISCUSION DIRIGIDA

El instructor trata un tema o contenido, planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo.

Las respuestas las anota en un pizarrón o rotafolios, para que una vez terminada la etapa, obtenga una conclusión en unión del grupo.

#### PANEL DE DISCUSION

Un grupo de expositores comenta y discute sobre un tema específico del cual tienen que ser expertos, frente a un grupo de participantes, cada expositor interviene durante un determinado tiempo; presenta sus puntos de vista sobre el tema a tratar; el resto de expositores le hacen comentarios, hasta concluir con la información relevante.

El grupo de educandos participa haciendo preguntas a los expositores, para aclarar o comentar puntos importantes.

Esta técnica requiere de un moderador, que no toma parte de la discusión sino que participa asignando la palabra tanto a expositores como a educandos, aclarando conceptos y sintetizando los puntos de vista planteados.

## CORRILLOS

Esta técnica consiste en formar pequeños grupos - para analizar y discutir cierto tema o contenido. Se nombra un moderador y un secretario por cada corrillo (grupo), el -- cual varía de acuerdo al número de integrantes del grupo total.

Al secretario se le entrega una tarjeta en la que se enumeran las actividades a realizar; un cuestionario guía del análisis y la discusión; y un documento informativo sobre el tema a analizar. Estos materiales los distribuye a cada - integrante del corrillo.

Una vez que todos los participantes conocen los - objetivos y las actividades a realizar, se inicia el análisis y la discusión (el moderador controla la participación).

Terminado el tiempo fijado, el instructor suspende el trabajo de los corrillos y pide que cada secretario exprese las conclusiones de su grupo, para después presentarlas en un pizarrón de manera ordenada y resumida. Posteriormente, se aclaran dudas y se obtienen conclusiones finales.

## DIALOGOS SIMULTANEOS

Esta técnica consiste en discutir por parejas un tema; para obtener una opinión sobre el punto o puntos tratados.

La técnica del diálogo simultáneo puede aplicarse en combinación con otra y sirve para aumentar o reafirmar conocimientos; así como hacerla más dinámica.

## TORMENTA DE IDEAS

Esta técnica consiste en formar grupos, para que cada integrante manifieste ideas que ayuden a resolver un problema o desarrollar un proyecto o actividad. Para fines de capacitación tiene utilidad, ya que permite estimular la participación y creatividad, así como para desarrollar la toma de decisiones; la solución de problemas o para determinar acciones que mejoren la productividad en cualquier actividad.

En cada grupo debe haber un coordinador que anote las ideas en el orden en que van surgiendo, para que posteriormente se analicen sus ventajas y limitaciones, a fin de seleccionar la mejor propuesta. La recomendación principal es que todas las ideas de los participantes sean tomadas en cuenta y no juzgadas.

## DEMOSTRATIVA O TALLER DE APRENDIZAJE

Esta técnica consiste, como su nombre lo indica, en la demostración de una determinada actividad. El instructor (quien puede ser el supervisor o un trabajador calificado) realiza las funciones de un puesto de trabajo para que el grupo lo observe; explica las tareas dándole relevancia a los pasos clave y a los detalles importantes del puesto. Repite la demostración tantas veces como sea necesario para resolver dudas y asegurarse de que los participantes han comprendido.

Una vez logrado lo anterior, cada participante explica la operación y la ejecuta con ayuda del instructor, --- quien señala los aciertos y corrige los errores.

## ESTUDIO DE CASOS

En esta técnica, un grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado, para proponer soluciones a determinada situación o problema. El estudio de casos esta formado de -- tres partes:

Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse; éste, se distribuye a cada - uno de los integrantes del grupo (en ocasiones se puede sustituir con dramatización, película, televisión, grabación, etc.).

El grupo estudia el caso, identificando el problema reuniendo todos los datos y considerando las - soluciones posibles.

Se inicia una discusión dirigida por el instructor, para seleccionar y aplicar la mejor solución.

Una variación de la técnica, consiste en formar dos grupos de participantes, donde cada uno defiende su posición después de un corto debate, para presentar soluciones -- por separado y de ahí, en concurso, seleccionar la alternativa adecuada.

El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo a situaciones o problemas que el grupo haya experimentado.

#### JUEGOS VIVENCIALES

Esta técnica consiste en una serie de dinámicas de grupo y se le llama juego, pues tiene como base la competencia entre los participantes. Su objetivo es concientizar, sensibilizar y cambiar actitudes, y se aplican principalmente para que los integrantes vivencien hechos previamente conocidos y así permitirles comprender su comportamiento y el de los demás.

En ocasiones, aunque no se cuente con la información previa, el juego vivencial ayuda a generar información.

#### DRAMATIZACION

La técnica de dramatización consiste en la repre-



sentación de roles o papeles por algunos de los participantes del grupo, sobre un tema o problema determinado, de una situación hipotética o real.

El resto de los integrantes son observadores que hacen anotaciones sobre lo que ocurre, para analizarlas posteriormente. El objetivo es sensibilizar sobre el comportamiento ante determinadas situaciones o problemas y, de alguna manera, estar en posibilidad de corregir errores y plantear soluciones.

La aplicación de la técnica tiene dos variables: la dramatización estructurada y la dramatización espontánea.

La primera consiste en que el instructor elabora un guión de cada uno de los papeles o roles, esbozando determinado tema, para que los participantes actúen, controlando - así, el contenido del ejercicio y la discusión posterior.

La espontánea consiste en que cada uno de los roles no son preparados de antemano y los actores representan - determinados papeles, según crean que debe ser su actitud o - comportamiento, para concluir con una discusión controlada -- por el instructor.

#### MEDIOS DE COMUNICACION

Los medios de comunicación son materiales, equipo y accesorios que permiten proveer de conocimientos a los edu-

candos, ya que estimulan los sentidos, de tal manera que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, ningún medio de comunicación, por más eficaz que sea, posee valor por sí mismo; es decir, no es capaz de lograr, por sí solo, los objetivos instruccionales; por tanto, al seleccionar cualquiera de ellos, no debe perderse de vista, que son sólo medios para el logro de dichos objetivos.

Los medios de comunicación son recursos concretos, observables y manejables, que propician la comunicación entre el instructor y los participantes, además de hacer más objetiva la información.

## 2.8 MEDIOS DE COMUNICACION FRECUENTEMENTE UTILIZADOS

### Pizarrón.

Es el instrumento clásico utilizado por los instructores y los alumnos. Existen variedades de ellos en color, aspecto y tamaño, y los hay que poseen desde pentagramas hasta mapas.

Generalmente se utiliza cuando se desea manejar información que surge del grupo, o que no ha sido presentada con anterioridad, permitiendo así su discusión inmediata.

## Rotafolios

Es un rectángulo de madera o metálico, en cuya parte superior se colocan láminas u hojas fijadas por medio de una tira de madera, de tal manera que, durante la exposición, se permita la rotación de las mismas. Presenta información que debe seguir una secuencia lógica de los contenidos.

## Franelógrafo

Consiste en un lienzo de franela con base de madera de dimensiones similares a las de un pizarrón, sobre el que se colocan piezas de cartón adheribles (con lija o pegamento) que pueden ser removidas con facilidad. Permite la exposición de información gráfica con cualquiera de las características situacionales del pizarrón o el rotafolio.

Es un medio muy útil para presentar la secuencia de los puntos principales de un tema.

## Magnetógrafo

Es una combinación del pizarrón y el franelógrafo, con la diferencia de que las piezas que se utilizan para la instrucción, se adhieren por medio de un material imantado. Presenta información por medio de imágenes y textos que pueden ser fácilmente intercambiables.

## Pantalla

Es el lienzo, cartulina o lugar sobre el que se hace incidir cualquier tipo de proyección por tal razón, es únicamente un medio de soporte.

## Proyectores

Estos equipos se utilizan para mostrar en una pantalla una gama de información en forma estática o dinámica.

Existen muchos tipos de proyectores que se utilizan con fines didácticos como por ejemplo:

De cine.- Que proyecta en forma contnua, una serie de imágenes en movimiento.

De cuerpos opacos.- Que reproduce en forma ampliada la imagen que se desea proyectar, empleando un juego de lentes y luz.

De transparencias o diapositivas.- Funciona bajo el mismo principio del anterior, pero su manejo y versatilidad es mayor ya que puede mostrar continuidad en la información. Requiere de una serie de fotografías de tamaño normalizado para su funcionamiento.

Existen además, otros tipos de materiales que pueden proyectarse (filminas, acetatos, etc.); y equipos de proyección más complejos o que funcionan mediante otros princi-

pios, como por ejemplo: retroproyectores, circuitos cerrados de T.V.; etc.

En general, todos ellos sirven para facilitar la comunicación, instructor-capacitando, mediante el empleo de imágenes fijas o en movimiento.

#### Grabadoras

Son equipos auxiliares que captan y reproducen imágenes y/o sonidos cuya aplicación refuerza el empleo de otros medios de comunicación.

#### MAQUINAS-HERRAMIENTAS

Es el equipo imprescindible en los procesos productivos, cuya utilidad, para fines de instrucción, radica en mostrar prácticamente a los capacitandos los modos de su adecuado manejo.

#### Simuladores

Aparatos o instalaciones que fingen un fenómeno o reproducen el funcionamiento de una máquina o vehículo. Su empleo, transporta al capacitando a una situación semejante a la que se le puede presentar en su puesto de trabajo.

## Gráficas

Es la representación esquemática del comportamiento de un fenómeno específico. Concentra y resalta aquella información que el instructor considere más importante.

## Manuales

Son documentos que concentran la información referente a: políticas, procedimientos, objetivos, funciones e instrucciones en general, para el desempeño eficiente de los puestos de trabajo, organización de una empresa, etc.

## 2.9 INSTALACIONES PARA LA CAPACITACION

Habiendo seleccionado los medios de comunicación adecuados, el siguiente paso es habilitar las instalaciones que respondan a los requerimientos de los grupos a capacitar.

Como instalaciones se considera al conjunto formado por los inmuebles; la iluminación, el acondicionamiento del local, pupitres; etc., así como la maquinaria y el equipo a auxiliares.

Las empresas deben proveer con todos estos equipos, los locales destinados para la capacitación, con objeto de facilitar los trabajos a los instructores y a los capacitandos y obtener buenos resultados.

En este sentido, no puede subestimarse o soslayarse la importancia de contar con un local, aulas, talleres, laboratorios, etc.; ya que contribuyen definitivamente a la consecución de los objetivos del programa. Un lugar agradable - donde recibir instrucción motiva a la mayoría de los participantes. De allí que debe contar con adecuada ventilación, suficiente luz, limpieza y, que responde a las diferentes necesidades que en particular pueda tener cada empresa.

## 2.10 ESCUELA VESTIBULAR

Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse, el nuevo trabajador, generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo.

Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores, una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación. Dentro de esta escuela se realiza también la inducción.

## ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACION

Es un tipo más amplio que la Escuela Vestibular,

se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

En otras palabras se ocupa de entrenamiento y desarrollo. No solo se programan cursos vestibulares, sino también de recordatorio y más avanzados.

#### INSTITUCIONES QUE IMPARTEN CAPACITACION:

- . Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA).
- . Instituto de Capacitación para el Mejoramiento -- del Magisterio (SEP).
- . Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO)
- . Centro de Capacidad de la Secretaría de Programación y Presupuestos.
- . Instituto de Capacitación Administrativa (HACIENDA).
- . El Instituto Mexicano del Seguro Social.
- . Capacitación y Técnicas, S.C.
- . Centro Industrial de Adiestramiento.
- . DANDO, S.A.
- . Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C.
- . Instituto Programado de México.
- . Jenis Garcini Joaquín.
- . Wessnes y Asociados, S.A.



## 2.11 EL INSTRUCTOR COMO FACTOR IMPORTANTE EN LA CAPACITACION.

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc.; puede ser la clave del éxito.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es; edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, métodos, etc.; pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal y con toda seguridad habrá un fracaso, en dicho proceso de capacitación.

Se puede presentar también la situación contraria, es eficiente y sus características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado, se puede llegar a un gran éxito.

Especialmente en nuestros días, un gran reto para todo instructor es saber manejar un grupo e instruirlo con éxito.

Entre algunas de las características que debe tener el instructor se distinguen las siguientes:

- . Deberá ser capaz de señalar un objetivo común para el grupo.
- . A su vez tendrá dirección, para lograr ese objetivo común.
- . Deberá ser un agente de cambio.

Deberá tener los conocimientos necesarios, para estar al día en su especialidad.

Deberá tener la suficiente habilidad para lograr la atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.

Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal, que -- sirva para la "motivación" del grupo.

### Motivación.

Es un factor dinámico, y significa lo que mueve.

Motivación.- Es provocada por las necesidades no satisfechas, es mover al individuo, incitarlo a la acción.

El instructor ante un grupo se enfrenta a dos realidades: Por un lado la del grupo como tal, es decir, la que está regida por principios sociológicos en relación con sus reacciones y comportamiento en general.

Por otro lado la conducta individual, es decir, - la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo.

El instructor debe estar conciente de ésta doble personalidad: la colectiva y la individual.

Tiffin, J. Mc. Cormick, E. J. Psicología Industrial. Editorial Diana.

A continuación se señalan algunas actitudes y actividades que todo instructor debe tener presentes para lograr el éxito de su labor y que demuestran su interés y compromiso:

Informarse al máximo sobre su grupo. El número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc.; son conocimientos que facilitarán su función y harán que se identifique rápidamente con el grupo.

Ser puntual.- La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.

Deberá tener un tono amable. Así se despierta la confianza del grupo.

Al hablar, el instructor siempre deberá ver de frente es decir dirigiéndose al grupo tanto con la voz como la mirada y comunicará con claridad sus ideas. Lo contrario propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad.

Observar una postura adecuada. No demostrando con tal postura aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que fácilmente se proyectan hacia el grupo, siempre con resultados negativos.

Evitar acciones que distraigan al grupo. Algunos ejemplos pueden ser jugar con un pedazo de gis, una pluma y otro objeto.

El instructor como mediador de la personalidad individual en grupo: Un buen instructor debe entender que un --

grupo es heterogéneo, pues, aunque se trate, por ejemplo de un grupo de personas de la misma edad, escolaridad y función, hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos.

El instructor debe entenderlo así, y, por lo tanto, tratar a cada persona según sea necesario.

Los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien para activar a la persona pasiva, a aquel elemento que está presente físicamente, pero no brinda su atención.

El papel del instructor durante los recesos:

Muchas ocasiones los grupos critican, y con gran justicia, al instructor porque tiene doble personalidad; una dentro del aula y otra fuera de ella. Los alumnos dicen por ejemplo, que el tono amigable, la confianza, de un instructor son diferentes cuando éste está exponiendo a cuando está en un descanso o receso.

Lo anterior es cierto, muchos instructores prefieren aislarse en el momento de descanso y evitar un diálogo informal con los integrantes del grupo. En éste aspecto, los que imparten conocimientos deben hacer un esfuerzo especial por ser cordiales y dejar que el grupo disponga de su tiempo, dando oportunidad para hacer efectiva la amistad y colaboración que, en diferentes formas, ofrecen a un grupo.

El instructor de capacitación, en el futuro, tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y una brillante facilidad para expresarse.

Tiene que estar capacitado para investigar los aspectos problemáticos que le conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación en su empresa.

Tiene que comprender y utilizar la investigación realizada por especialistas.

Tiene que poseer un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y en el uso de sus técnicas. Sobre todo, debe tener la capacidad de comunicar los resultados de la capacitación a los funcionarios y ejecutivos de la empresa.

Al poseer el instructor todo el conjunto de evaluaciones que haya aplicado durante el curso, tendrá que identificar cuántos y cuáles objetivos de aprendizaje no se cumplieron y a que nivel de la evaluación, para poder establecer en qué lugar del proceso enseñanza-aprendizaje estuvo el error.

## CAPITULO III

### ADiestRAMIENTO

### 3.1 DEFINICION DE ADIESTRAMIENTO.

La palabra adiestramiento, analizándola etimológicamente, se deriva de la palabra diestro, que proviene del Latín Dexter, destra y que entre otros significados tiene los siguientes:

Ejercitar, hacer a alguien practicar cierta actividad para hacerlo diestro en ella.

Aleccionar, desentorpecer, educar, ejercitar, enseñar.

Por lo tanto el adiestramiento es la acción que tiende a hacer a un individuo apto o diestro para alguna cosa.

En su más amplio sentido adiestramiento es: la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Tomando como base esta definición, podemos excluir cualquier adiestramiento desorbitado y todo aprendizaje casual producto de alguna rutina o tarea diaria.

El aprendizaje es producto del acontecer de cada persona día tras día y el adiestramiento procura encauzar -- esas experiencias diarias hacia actitudes programadas para -- que el individuo desarrolle con mayor rapidez los conocimientos, aptitudes y destrezas beneficiosas para la empresa y para sí mismo.

El aprendizaje también lo podemos entender como: La modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia

### 3.2 OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO.

El objetivo primordial del adiestramiento, es el de despertar la potencialidad creadora y dinámica del individuo para que amplíe sus conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias, con el propósito de incrementar la productividad, contribuir al logro de los planes previstos por la dirección, crear un clima favorable de trabajo y tratar de evitar la creación de situaciones críticas, dentro y fuera de la empresa.

Mediante la consideración de los elementos anteriores se pretende fortificar la organización existente en la empresa y desarrollar al elemento humano, calificándolo para su trabajo y haciéndolo sentir satisfecho y apto para progresar en el desempeño de labores de importancia creciente.

No podemos considerar que el adiestramiento sea un gasto infructuoso, sino una inversión que va en pro de la empresa y del elemento humano que la integra, ya que la importancia que reviste cualquier organismo social depende de su personal.



Entre otros de los objetivos del adiestramiento se pueden señalar los siguientes:

- . Proporcionar al individuo los conocimientos y elementos necesarios para poder realizar una labor específica de la mejor manera posible.
- . Preparar al personal en nuevos trabajos para alcanzar más fácilmente altos niveles de eficiencia.
- . Mejorar el trabajo actual de todo el personal.
- . Preparar al personal para promoción.
- . Desarrollar la capacidad del individuo para el mejor desempeño de su trabajo.

Un adecuado adiestramiento ayuda a resolver los problemas que se presentan en la Organización tales como:

- . Baja eficiencia en el desarrollo del trabajo.
- . Mala calidad del trabajo.
- . Costos altos.
- . Desperdicios.
- . Accidentes.
- . Malas comunicaciones.
- . Malas relaciones.

No todo problema que se presente en la Organización se resolverá con el adiestramiento, sino que antes de ser impartido será necesario analizarlo y decidir si por medio de él será resuelto.

### 3.3 DIFERENTES CLASES DE ADIESTRAMIENTO.

Dado que el adiestramiento entre otros conceptos o elementos tiende a preparar mejor y a perfeccionar una labor y por consiguiente a incrementar la eficiencia en general dentro de la empresa, es importante señalar las diferentes -- clases de adiestramiento.

#### CLASES DE ADIESTRAMIENTO

Adiestramiento dentro de la Empresa.

Adiestramiento fuera de la Empresa.

Preparación escolar por medio de Becas.

Adiestramiento Individual

Adiestramiento individual directa.

Adiestramiento individual indirecta.

o individual con sistemas preestablecidos.

Adiestramiento Colectivo

Adiestramiento colectivo directo.

Adiestramiento colectivo indirecto.

En razón del fin.

Por cambio de puesto.

Por cambio de sistemas.

Para corrección de defectos.

Dentro del Trabajo

Metodo T.W.I.

Encomienda de Casos

Rotación planeada.

Adiestramiento en Escuela.

## ADiestRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA

Es la enseñanza que se imparte en un local propio de la empresa por instructores propios y preparados de antemano sobre problemas específicos, presentados para solucionarlos.

Para programar el adiestramiento se sugiere separar por niveles de organización.

Para proporcionar más eficientemente el adiestramiento en forma organizada, las empresas han creado un departamento o sección de entrenamiento ubicado como área staff de relaciones industriales.

## ADiestRAMIENTO FUERA DE LA EMPRESA.

Como su nombre nos indica, es el adiestramiento que se imparte fuera de la organización, en lo referente a la planeación del mismo y a sus instructores.

Existen instituciones dedicadas a la organización de cursos de adiestramiento adaptadas a las necesidades de cada organización.

## PREPARACION POR MEDIO DE BECAS

Toda organización cuenta entre su presupuesto de

gastos con una partida destinada a otorgar becas a empleados que presentan posibilidades de desarrollo y progreso.

Este tipo de preparación se hace con el fin de que la organización cuente con el personal capacitado para el mejor desarrollo del trabajo.

Las becas a otorgar van desde la primaria hasta maestrías y doctorados.

#### ADiestRAMIENTO INDIVIDUAL

Se puede presentar en dos formas:

- a). Individual directa, también llamada individual - centrada en el instructor, y
- b). Individual indirecta o individual con sistemas - preestablecidos. Este tipo de formación se recomienda cuando existe la necesidad de proporcionar conocimientos y de crear determinadas destrezas, regularmente debe pensarse en su utilización cuando se requiera adiestrar sobre un trabajo que presente un cierto grado de dificultad.

#### ADiestRAMIENTO INDIVIDUAL DIRECTA

Se denomina de ésta forma, porque generalmente es impartida por los mandos intermedios y dirigida a los empleados en forma individual.

La técnica de instrucción centrada en el instructor es la más utilizada y es el método de enseñanza más aconsejable por ser de tipo audiovisual, originándose que el empleado adiestrado comprenda fácilmente el contenido y la manera de ejecutar el trabajo.

#### ADIESTRAMIENTO INDIVIDUAL INDIRECTA

También recibe el nombre de "individual". Sistemas preestablecidos y requiere de una planeación que dirija y encauce las actividades del instructor, supervisor y del participante empleado, en éste tipo de adiestramiento se --- cuenta con elementos auxiliares tales como:

- . Reglamentos interiores de trabajo.
- . Instructivos.
- . Manuales de organización y procedimientos.
- . Folletos

En este adiestramiento, la participación del empleado es más activa ya que el supervisor ampliamente vigila y orienta los conocimientos que va adquiriendo el empleado, resolviéndole las dudas específicas.

#### ADIESTRAMIENTO COLECTIVO.

Cuando el objetivo primordial del adiestramiento es cambiar las actitudes de los empleados, es aconsejable -- utilizar las técnicas que proporcione el Adiestramiento colectivo o en grupos.

Existen dos clases de adiestramiento colectivo:

a). Adiestramiento colectivo directo.

Es el que se imparte como el adiestramiento individual directa, por los jefes inmediatos o supervisores, caracterizándose por su enfoque hacia los aspectos más generales del trabajo en la empresa y tiene la idea fundamental de proporcionar una imagen sobre el desarrollo de las operaciones que realiza cada empleado en sus diferentes unidades de trabajo.

b). Adiestramiento colectivo indirecto.

Es impartido por lo general dentro de los locales propios de la empresa a los grupos de empleados y requiere programas específicos debidamente estructurados.

Este tipo de adiestramiento es aconsejable por el costo reducido y por obtenerse mejores resultados, utilizándose para llevarlo a cabo:

Conferencias, mesas redondas, etc., así como todo tipo de material didáctico conocido y al alcance del instructor o instructores.

Para llevar a cabo este tipo de adiestramiento, es necesario la selección de técnicas adecuadas para elaborar la planeación de los programas de dicho adiestramiento. Existen varias técnicas tales como:

- . Técnica expositiva.
- . Técnica demostrativa.

- . Técnicas basadas en la dinámica de grupo.
- . Técnica de discusión en grupos pequeños.
- . Técnica estudio de casos.
- . Técnica simposio.

#### TECNICA EXPOSITIVA

Consiste en la presentación oral de un tema o actividad que el instructor hace ante un grupo de personas y cuyo propósito es transmitir información para generar conocimientos.

#### TECNICA DEMOSTRATIVA

Esta técnica consiste, como su nombre lo indica, en la demostración de una determinada actividad. El instructor (quien puede ser el supervisor o un trabajador calificado) realiza las funciones de un puesto de trabajo para que el grupo lo observe, explica las tareas, dándole relevancia a los pasos clave y a los detalles importantes del puesto.

#### TECNICA BASADA EN LA DINAMICA DE GRUPOS

Esta técnica consiste en formar grupos, para que cada integrante manifieste ideas que ayuden a resolver un problema o desarrollar un proyecto o actividad.

## TECNICA DE DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS.

Un grupo de expositores comenta y discute sobre un tema específico, del cual tienen que ser expertos, frente a un grupo de participantes.

## TECNICA ESTUDIO DE CASOS.

En esta técnica, un grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado, para proponer soluciones a determinada situación o problema.

## TECNICA SIMPOSIO.

Sirve para designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones - diversas. Esta técnica puede ser oral o escrita, aunque desde luego, la forma más acostumbrada es la oral.

En razón del fin.

Ante todo se presenta el adiestramiento al obrero o empleado nuevo.

De acuerdo con lo dicho, necesita darse, aun en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas - para el puesto.

Aun más, tiene que darse, aun suponiendo que se



haya adquirido plenamente destreza en el tipo de trabajo -- que se le va a encomendar, y a veces, en éste caso es más necesario, porque implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.

En caso de cambio de puesto.

Cuando el obrero o empleado tienen que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal para llenar una vacante o por ascenso, prácticamente se está en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.

Este supuesto de cambios de puesto puede ser más interesante en nuestro medio, ya que las empresas pequeñas -- requieren movilizar frecuentemente a su personal, porque algunos puestos no bastarían para dar trabajo permanente a un solo empleado: con frecuencia se da el trabajo llamado: de comodín.

Por cambio de sistemas.

Cuando, en razón de cambios de maquinaria, de -- instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de -- éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

Para corrección de defectos.

Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de la supervisión anterior, sea por haber adquirido defectos por una producción muy intensa, sea, inclusive, por problemas psicológicos familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos.

En todos estos casos, el adiestramiento es indispensable.

En razón del método.

Fundamentalmente se distingue el adiestramiento dado dentro del trabajo, y el adiestramiento que se recibe en escuela.

#### EL ADIESTRAMIENTO DENTRO DEL TRABAJO.

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal producir, y el fin secundario enseñar.

Entre las diversas variedades de este tipo de adiestramiento señalaremos tres:

- a). El método T.W.I. Un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna, ya que se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado, es el método Training Within Industry.

En México, el Centro Nacional de Productividad - lo ha popularizado con el nombre de adiestramiento dentro de la empresa.- A.D.E.

Formulando con base en un gran número de planes de adiestramiento en Norteamérica, ha servido para adiestrar muchos millones de obreros y empleados, con gran éxito.

b).

Encomienda de casos.

no debe confundirse con el llamado método de casos. El adiestramiento que aquí comentamos, consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto, dentro de los varios que forman el puesto: Deberá explicar a su jefe como piensa hacer o resolver lo que se le encarga, y después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión.

Tiene mayor utilidad si se combina con el siguiente:

c).

Rotación planeada.

Consiste en que, para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo, a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.

## ADIESTRAMIENTO EN ESCUELA

Ante todo, suponemos que se trata de un verdadero adiestramiento y no de una capacitación general. Al contrario de lo que ocurre con el adiestramiento en el trabajo en el que ahora estudiamos lo principal es adiestrar, el aprovechamiento de lo producido al enseñar, o no existe, o al menos es algo secundario.

Escuela Vestibular.- Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro o fuera de la organización, -- con el fin de que quienes van a ingresar a ésta, pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.

La ventaja de este adiestramiento vestibular sobre el adiestramiento dentro del trabajo, estriba principalmente en dos cosas. La primera es que los instructores son personas especializadas en la enseñanza.

La segunda se refiere al hecho de que, en esas - escuelas se busca más bien la enseñanza, que la producción, cosa que ocurre en sentido contrario con el que se imparte - dentro del trabajo, como ya explicamos.

Las desventajas de éste sistema son: la primera, su alto costo sobre todo para enseñanza de trabajo de taller ya que supone montar una fábrica en pequeño.

La segunda consiste en que fácilmente el instructor enseña el modo de hacer el trabajo, en forma distinta de como va a exigirlo el supervisor dentro del taller o la oficina, lo cual implica que el trabajador requerirá un nuevo adiestramiento al comenzar a trabajar.

#### Adiestramiento en Escuelas Tecnológicas.

Puede ocurrir que una empresa, al no mantener -- una escuela vestibular, busque escuelas técnicas que adiestren a sus trabajadores para un puesto concreto. En éste supuesto, se trata de un verdadero adiestramiento, aunque lógicamente estamos tocando los lindes de la capacitación y, en muchas ocasiones, habrá características difícilmente discernibles entre uno y otro.

#### El Antiguo Aprendizaje.

Es probablemente un método que no se adapta a nuestras necesidades industriales, porque surgió de una situación distinta: La empresa medieval en la que el aprendiz adquiría los conocimientos de todo el oficio. Así, así, v. gr.: el aprendiz, el oficial y el maestro, hacían todo lo relativo a un calzado, distinguiéndose solamente en el grado de perfección con que cada uno hacía la misma obra.

En la práctica actual, en que las labores de un oficio se descomponen en una gran cantidad de trabajos concretos y fragmentarios, el aprendizaje, por lo que hace al -

trabajador, no sirve, porque se toma en cuenta tanto la enseñanza como la producción y así, muchas veces sólo ha servido para obtener mano de obra barata. Por lo que hace, al patrón, le resulta muy costoso y poco efectivo.

Todos reconocen que lo que realmente permite aprender este sistema es muy poco, en forma deficiente e incompleta, porque por su naturaleza de carácter muy amplio, las necesidades de la producción prevalecen sobre el carácter de enseñanza.

En razón de quien da el adiestramiento, podemos considerar:

El que se da por el supervisor inmediato, quien parece ser normalmente el más adecuado para darlo, ya que porque se supone debe conocer el trabajo concreto puede ser enseñado en cuanto al modo de enseñar con el método T.W.I., ya también porque al impartirle se tiene la ventaja de que los supervisores actúen con una mente más analítica, y adquieran prestigio ante sus subordinados.

Cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que éste lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

A lo anterior puede asimilarse lo que en el medio fabril, suele conocerse con el nombre de ayudantía, esto es:

Encomendar a un trabajador ya preparado, el nuevo, para que actúe como un ayudante suyo, con el fin de que lo instruya. Tiene el defecto de que el celo profesional hace que muchas veces no se preocupe de la enseñanza, y hasta que expresamente trate de obstruir su aprendizaje.

Puede también pensarse en que, dentro del trabajo, se encomiende el adiestramiento a un instructor especializado; en éste caso deberá actuar en contacto estrecho con los supervisores.

### 3.4 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL ADIESTRAR AL PERSONAL

Entre los beneficios que se obtienen al adiestrar al personal podemos mencionar los siguientes:

- . Ayuda a mejorar el desempeño del trabajo.
- . Ayuda a mejorar los estandares de producción, en lo referente a calidad y cantidad.
- . Obtención de mejor salario.
- . Reducción de accidentes de trabajo.
- . Reducción de material desperdiciado.
- . Reducción de daños al equipo y maquinaria de trabajo.
- . Actualización de métodos y técnicas.
- . Reducción de descontento, ausentismo y temporalidad del empleado.
- . Maximización de la capacidad del individuo.

El adiestramiento sigue un proceso continuo:

1. Identificación del problema.
2. Necesidades de adiestramiento.
3. Programa de adiestramiento
4. Evaluación del adiestramiento.

## IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Mediante una investigación basada en encuestas y entrevistas, se determinará la causa que origina el problema.

### Necesidades de Adiestramiento.

Una vez identificado el problema se analizará la posible aplicación del adiestramiento para su solución y obtener el curso o tipo de enseñanza adecuado que ayudará a solucionarlo.

### Programa de Adiestramiento.

Basándonos en el curso que ayudará a resolver el problema, se procederá a programar las actividades integrantes del curso tales como:

- . hora
- . lugar
- . temas a desarrollar
- . duración
- . instructor
- . salones, etc.



Evaluación del Adiestramiento.

Después de impartido el curso, se evaluarán -- los resultados obtenidos, siguiendo en la práctica a los integrantes de dicho curso.

Se debe tomar en cuenta que los resultados obtenidos serán detectados a largo plazo.

#### SISTEMA BASICO DE ADIESTRAMIENTO

Un sistema es la respuesta.

Muchos de los grandes problemas que enfrentan actualmente las empresas e instituciones, se deben a la falta de una acción de adiestramiento del personal, adecuadamente - organizada, la solución a un problema de adiestramiento no -- puede limitarse a impartir un curso, demostrar una operación, realizar un evento, pasar una película o entregar un folletín.

Hay necesidad de establecer una estrategia completa de adiestramiento, un sistema integral que garantice soluciones.

El adiestramiento requiere de una serie de recursos, por lo cual, es imprescindible asegurarse de que se -- utilicen bien.

Un sistema de adiestramiento se basa en una -- verdadera tecnología del adiestramiento, la que al integrar todos los elementos que se ponen en juego, garantiza un empleo

adecuado y económico de los recursos con que cuenta la empresa.

El sistema de adiestramiento debe responder a -- las necesidades de cada empresa.

Un sistema de adiestramiento está integrado por varios subsistemas.

Cada subsistema especifica los elementos y las - acciones que permiten por una parte, tomar decisiones adecuadas sobre la organización y la administración del adiestra-- miento y, por otra, realizarlo y evaluarlo adecuadamente.

#### PRIMER SUBSISTEMA

En este subsistema se localizan las actividades relacionadas con la dirección de todo el sistema de adiestra-- miento.

En el desarrollo de las actividades del primer - subsistema debe intervenir personal conocedor de las políti-- cas de la empresa o institución, pues es necesario que cual-- quier decisión sobre adiestramiento esté integrado a las polí-- ticas y los objetivos generales.

Por ejemplo si la empresa se interesa por mejo-- rar su productividad, por entrar a otros mercados, por hacer

nuevos productos o si se quiere modificar los que ya hace, -- surgirán problemas de diversa índole, que sólo los directivos conocedores de las políticas generales de la empresa, podrán delimitar y buscar la solución a cada caso.

## SEGUNDO SUBSISTEMA

Esta dirigido a analizar el problema y decidir - si éste es de adiestramiento. La solución a los problemas de productividad de la empresa no siempre es el adiestramiento, - puede haber otras alternativas más eficientes.

Si una empresa tiene problemas de calidad, recha zo o quejas el problema podría deberse a falta de equipo o al uso de materiales defectuosos y éste hay que saberlo antes de iniciar cualquier acción de adiestramiento.

Una vez definido el problema y determinado que - éste puede solucionarse mediante adiestramiento, será necesario hacer un análisis minucioso para identificar las deficiencias y jerarquizarlas.

## TERCER SUBSISTEMA

Este subsistema esta referido a la determinación de las necesidades específicas de adiestramiento.

La detección de necesidades orienta la forma y - el contenido del adiestramiento, previene contra el uso de --

cursos mágicos que aceptan las empresas sin saber si los necesitan, quién los necesita, porqué y para que los necesitan.

#### CUARTO SUBSISTEMA

Obliga a pensar en los mejores métodos y recursos pedagógicos para el diseño de los programas de adiestramiento.

El uso de cualquier material o recurso deberá estar plenamente justificado mediante un análisis de costo-efectividad.

Un programa de adiestramiento debe estar sujeto a un constante y cuidadoso control financiero en todas sus etapas, desde su planificación hasta su ejecución y evaluación.

#### QUINTO SUBSISTEMA

En este subsistema se preven análisis del costo beneficio, para asegurar que se están usando los métodos menos costosos y más eficientes.

Para el cumplimiento de las acciones de adiestramiento, se requiere de servicios de apoyo que permitan asegurar que todos los recursos son necesarios como son: Instructores, materiales didácticos, equipos e instalaciones, se alisten con oportunidad y al costo previsto en el programa-presupuesto.

## SEXTO SUBSISTEMA

Prevee el control de los recursos. Prever recursos es un aspecto muy importante, sobre todo en sistemas para adiestrar a un gran número de individuos, en éste caso se hacen indispensables para el aprovechamiento idóneo de los recursos, las técnicas de programación y control, tales como el camino crítico.

El adiestramiento, una vez realizado, deberá ser debida y cuidadosamente evaluado para determinar en que medida ha alcanzado los objetivos y las metas que se propuso lograr.

Para cumplir con esta condición se dispone de técnicas especiales de evaluación, tanto durante la realización de los programas de adiestramiento, como a su término.

## SEPTIMO SUBSISTEMA

Este último subsistema está dirigido a cumplir con ésta importante función.

Gracias a éste subsistema, se determina si el adiestramiento ha sido efectivo y eficiente para la solución de problemas concretos de la empresa.

Un sistema de adiestramiento garantiza una elevada calidad técnica en el desarrollo de actividades de adies-

tramiento gracias a los subsistemas que obligan a:

1. Integrar el programa de adiestramiento a los objetivos generales de la empresa.
2. Verificar si los problemas de la empresa se deben a la falta de adiestramiento.
3. Determinar las necesidades específicas de adiestramiento.
4. Diseñar los programas con los mejores métodos y recursos pedagógicos.
5. Realizar presupuestos detallados para utilizar los métodos menos costosos y más eficientes.

Producto de las múltiples y variadas experiencias de ARMO, Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la mano de obra en la industria, en el campo del adiestramiento, y de las que en su propio ámbito ha recogido el Centro Nacional de Productividad, es un documento que presenta de manera sistemática la visión integral de un programa de adiestramiento.

Este documento que sintetiza la metodología puesta en acción en numerosos programas del Centro y de ARMO contribuye, estamos seguros, a una visión completa y sistemática de un programa de adiestramiento el cual debe cubrir, para ser eficiente, necesidades reales y estar sometido regularmente a un serio análisis de las diferentes etapas que contribuyen al logro de las metas.

El sistema básico elaborado por CENAPRO Y ARMO, pone al servicio de las instituciones una verdadera tecnología de adiestramiento la cual integra todos los elementos que se ponen en juego durante el desarrollo de un adiestramiento sistemático en planta; única forma ésta, gracias a la cual el adiestramiento puede convertirse en una función rentable.

Con objeto de facilitar las decisiones en torno al adiestramiento este modelo de sistemas se ha integrado en los siguientes subsistemas, cuyos rubros son:

1. Dirigir el desarrollo del sistema.
2. Definir caracterización general del problema.
3. Determinar características y necesidades de --- adiestramiento.
4. Diseñar y planear el programa de adiestramiento.
5. Determinar necesidades financieras del programa.
6. Proveer recursos pedagógicos.
7. Realizar y evaluar el programa de adiestramiento.

## C A P I T U L O   I V

### PLANEACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL SEC- TOR SALUD



Antes de mencionar la importancia de la planeación de la capacitación y el adiestramiento en éste Sector, hay que mencionar que se entiende por planeación.

La Planeación.- Es decidir por adelantado que hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir.

La función de la Planeación es.- La estructuración de un medio ambiente que permita el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajen conjuntamente, la tarea esencial es observar que los propósitos, objetivos y los métodos para alcanzarlos, sean claramente entendidos, si el esfuerzo de grupo ha de ser eficaz, las personas deben estar enteradas de que es lo que se espera que logren.

Ahora bien, la importancia de la planeación de la capacitación y adiestramiento en el sector salud radica en:

La formulación y/o elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de tal manera que se cubran las necesidades de los recursos humanos que integran el sector salud.

Las necesidades de personal se establecen por lo tanto tomando como punto de partida un plan nacional de salud en el que se fijan los servicios que necesita o exige una población determinada en un período preciso.

§"El objetivo de la planeación del personal de salud es dar con la combinación más económica de las competencias necesarias para la prestación efectiva, eficiente y segura de los servicios del sector salud que es posible lograr -- con los recursos existentes".

La formación de una fuerza de trabajo eficaz puede lograrse más económicamente mediante combinaciones de sistemas, métodos, programas y técnicas de adiestramiento: Los programas de capacitación y adiestramiento por ende deberán -- corresponder a las necesidades económicas y sociales de la Nación.

#### 4.1 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

El diseño y operación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, son los satisfactores de -- las necesidades dentro de la empresa.

La elaboración de los cursos constituye el paso inicial para formular el plan y los programas, por tanto, la metodología que se propone para dicha formulación, es un procedimiento que abarca seis fases, de las cuales, las cuatro -- primeras corresponden a la elaboración de los cursos y las --

dos restantes conducen a la integración del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento.

La descripción de cada una de las seis fases, se detalla a continuación:

FASE I. DEFINICION DE LA POBLACION, EN FUNCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La detección de necesidades de capacitación y -- adiestramiento, es el primer paso a seguir para instrumentar cualquier acción que se lleve a cabo en la materia. Si se hace una investigación encaminada a detectar necesidades reales de los trabajadores y de la empresa, las decisiones que con - miras a satisfacerlas se tomen, serán esfuerzos que redituarán en el mejoramiento integral de ambos.

"La detección de necesidades, puede realizarse - por medio de análisis comparativos en los que los parámetros esten dados por: La situación idónea de la empresa, por una parte y la situación real por la otra.<sup>6</sup>

Por lo tanto, el fundamento para la planeación - de la capacitación y el adiestramiento, es la detección de necesidades, sin perder de vista que éstas cambian, a medida --

<sup>6</sup>UCECA. "Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa". Ed. Popular de los Trabajadores. México, 1979. Serie Técnica No. 1

que la empresa se expande y la tecnología se renueva.

La detección de necesidades de capacitación y --  
adiestramiento definirá:

Los problemas que se refieren a capacitación y -  
aquellos que son de adiestramiento, y

El personal a instruir, en función de sus necesi-  
dades.

Para instrumentar cualquier acción que constitu-  
ya un satisfactor en cuanto a capacitación y/o -  
adiestramiento, es preciso clasificar a la fuer-  
za de trabajo existente en la empresa, de manera  
tal que se formen grupos con características ho-  
mogéneas. Dicha homogeneidad estará dada por --  
las necesidades específicas para el desempeño --  
del puesto y por las características individua--  
les de los trabajadores, es decir deben agrupar-  
se a las personas que tengan:

Las mismas necesidades en cuanto a instrucción.

Las mismas características, en cuanto a nivel de  
escolaridad.

Esta clasificación y agrupación de personas, es  
menester hacerla, pues responde a la necesidad de adecuar la  
instrucción a la población que se dirige.

Resulta mucho más sencillo elaborar cursos para  
una población reducida y homogénea, ya que el lenguaje y com-  
plejidad de contenido corresponde a cualidades y atributos --

específicos o identificados en una muestra perfectamente delimitada y controlada.

Ahora bien, para determinar las acciones que son prioritarias en cuanto a capacitación y adiestramiento, deben considerarse tanto las necesidades apremiantes de las empresas como la de los trabajadores, para así tomar decisiones en --- cuanto a que cursos se desarrollarán primero, y cuáles des--- pués.

Tomando en consideración lo expresado anteriormente, a continuación se presenta un ejemplo enfocado al Sector Salud:

Ejemplo: Al tener que determinar si se capacita o adiestra a los médicos profesionales o al personal auxiliar médico, se plantea una interrogante. A cuales capacitar primero y a cuales después, esto irá acorde a las necesidades -- que se requieran en el sector salud, para tomar decisiones en cuanto a que cursos se desarrollarán primero y cuales después.

Ya que los trabajos para los que se requiere un período de capacitación, son bastante prolongados, y los programas de estudios incluyen tanto cursos teóricos como prácticos.

Ejemplo: El tener que decidir cual curso se desarrollará primero y cual después para: El clínico laboratorista y auxiliar de enfermería.

FASE 2.            ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO, POR MEDIO DE LA DE  
FINICION DE OBJETIVOS.

Una vez localizada y delimitada la población a -  
la cual va dirigida el curso, se procede a establecer los ob-  
jetivos, los cuales indicarán las habilidades, conocimientos  
y/o actitudes que los trabajadores adquirirán como resultado  
de la instrucción.

Para establecer los objetivos, debe tenerse en -  
cuenta que estos enuncian de manera explícita los resultados  
que, en términos de ejecución, se pretenden con el proceso de  
enseñanza aprendizaje, por lo tanto, deben estar formulados -  
de tal manera que auxiliien en:

- .            La evaluación de la instrucción.
- .            La organización de las experiencias de aprendizaje.
- .            La selección de los materiales de apoyo.

Por tanto, es necesario que cada curso contenga  
objetivos definidos, lo cual se logra si éstos son redactados  
antes de que, el curso se imparta, y con base en las necesidades  
detectadas.

Las necesidades detectadas en una determinada po-  
blación, son el primer paso para la redacción de los objeti-  
vos, ya que representan las acciones que los trabajadores de-  
berían realizar, pero que no efectúan.

Una vez que se han establecido objetivos para los cursos, es necesario analizarlos para determinar el grado de extensión y complejidad que tienen las actividades que ahí se expresen.

Los objetivos se han dividido en:

#### § OBJETIVO GENERICO.

Es aquel que anuncia los alcances que se pretende logre con eficiencia el participante sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ejemplo:

Objetivo genérico para un médico cirujano.

"El participante coordinará las actividades de sus subordinados de tal manera que: las normas de seguridad se cumplan, el mantenimiento del equipo se lleve a cabo, las relaciones de trabajo sean apropiados.

En el ejemplo, la función que realizará el médico cirujano está englobada en un solo objetivo denominado genérico, que requiere de límites precisos que permitan, de alguna manera, desglosar la función enunciada, para así estructurar el contenido del proceso enseñanza-aprendizaje.

Para ésto, se utilizan:

#### OBJETIVOS TERMINALES

Los cuales definen las actividades que el parti-

§ SKINNER, B.F. Tecnología de la Enseñanza. Editorial Limusa, S.A. México, 1978.

cipante deberá dominar, como unidades separadas y que su integración dará como resultado el objetivo genérico.

Desglosando al objetivo genérico del ejemplo, -- los objetivos terminales serían:

- A). El participante señalará el momento en que cada una de las normas de seguridad debe aplicarse.
- B). El participante vigilará el correcto funcionamiento del equipo de trabajo.
- C). El participante establecerá canales de comunicación con y entre sus subordinados.

En los tres objetivos anteriores, se han definido las actividades indispensables que debe llevar a cabo un trabajador que ocupa el puesto de supervisor. En este punto se cuenta con los objetivos que van a determinar el contenido del proceso de instrucción, es decir se han identificado los temas sobre los cuales versará la instrucción y estos serían:

- De A: Normas de seguridad
- De B: Mantenimiento de equipo.
- De C: Relaciones de trabajo.

#### ELABORACION DE OBJETIVOS.

Se ha venido hablando de objetivos y de la manera como éstos determinan la estructura del contenido en un -- proceso de enseñanza-aprendizaje, sin embargo, no se ha hecho referencia a la forma en que éstos deben presentarse.



¿Un objetivo instruccional es por definición:  
El enunciado del comportamiento que los capacitandos tendrán como resultado de la instrucción.

Ahora bien, los objetivos tienen como función -- primordial, comunicar a los individuos sujetos a instrucción, lo que se espera que realicen al término de ésta y como serán evaluadas las actividades que lleven a cabo.

Por lo tanto, deben reunir los elementos siguientes:

1. Capacitando
2. Actividad
3. Nivel de ejecución
4. Condiciones

Examinando cada uno de los incisos anteriores, - se tienen que:

Capacitando.- Se refiere a la persona que va a cumplir con el objetivo, en este caso el trabajador.

Un objetivo debe estar dirigido a la población - objeto de la instrucción, pues en última instancia, es ella - la que va a demostrar que las actividades han sido aprendidas.

Por tanto, es recomendable, cuando estén redactando objetivos, analizar cuidadosamente a quien o a quienes están dirigidos, y expresarlos en esos términos.

Actividad.- Es necesario que los objetivos, para ser medibles se enuncien en términos de un verbo activo.

Hay comportamientos que sólo pueden ser evaluables a través de los resultados de su ejecución, es decir, lo que observa son los resultados de las acciones más no la acción misma.

Nivel de Ejecución.- Este punto se refiere a la calidad o cantidad de actividad que se pide como muestra de que el objetivo se ha cumplido, esto es, el criterio bajo el cual la actividad será evaluada.

Las condiciones que van implícitas en los objetivos, pueden ser de tres tipos:

- . Condiciones inductoras.- Son aquellas que dan lugar a que la conducta se realice, es decir, -- los elementos que intervienen en la provocación de la actividad deseada (reglamentos, instrucciones y manuales).
- . Condiciones de restricción.- Son aquellas que indican dónde y cuándo debe realizarse la actividad (laboratorios, oficina, duración de la actividad, etc.)

Condiciones de ayuda.- Son las que definen, qué materiales se necesitan para efectuar la actividad (equipo instrumental, papelería, etc.).

### FASE 3                    TECNICAS DE INSTRUCCION

La naturaleza pedagógica de la formación profesional es la parte medular para que ésta alcance el objetivo que pretende, es decir, mediante una enseñanza sistematizada, se podrá lograr un aprendizaje esperado, para ello, habiendo determinado la estructuración del contenido, deben establecerse las técnicas de instrucción que se usarán en cada actividad de cualquier curso/evento de capacitación o adiestramiento.

Al elegir las técnicas de instrucción, es recomendable considerar los siguientes factores:

Las técnicas pueden ser semejantes en principio, la diferencia reside en su objeto y en la forma de aplicación, por lo tanto al seleccionarlas, debe preverse si son las más adecuadas para alcanzar el tipo de aprendizaje que se pretende.

Este se ha dividido en tres áreas:

Cognoscitiva, psico-motriz, afectiva. Clasificación que hasta cierto punto es arbitraria, pero que para efectos de funcionalidad y organización es recomendable.

Es posible que una combinación de técnicas sea la mejor en una situación dada.

Deben considerarse aquellos aspectos sobre cos--

tos y condiciones administrativas que determinarán cual o cuales técnicas podrán usarse. Para ello, se pueden plantear interrogantes como éstas:

¿Cuáles son menos costosas?

¿Cuáles se amoldarán con mayor facilidad a las circunstancias?

¿Qué material está al alcance? etc.

El punto que debe quedar bien claro es que no importa la técnica que se use, siempre que llene las siguientes condiciones:

- a). Que tenga un objetivo de aprendizaje claro y preciso.
- b). Que esté acorde al tipo de material y/o contenido que se pretende impartir.
- c). Que las condiciones medio ambientales esten controladas en lo posible, para que no disminuyan o eliminen su efectividad.

A continuación se hace una clasificación de las técnicas habituales para la formación profesional, por área de aprendizaje mencionándolas únicamente ya que su descripción que corresponde a cada una de ellas se expone con mayor precisión en el capítulo II:

Áreas de Aprendizaje	Técnicas
Cognoscitiva	Expositiva (clase formal) Lectura comentada o estudio supervisado Instrucción programada Discusión dirigida Panel de discusión Corrillos Diálogos simultáneos Tormenta de ideas.
Psico - motriz	Demostrativa o taller de aprendizaje Estudio de casos
Afectiva	Estudio de casos Juegos vivenciales Dramatización.

#### FASE 4: EVALUACION

La evaluación es el proceso a través del cual, tanto instructores como participantes, pueden medir el grado de cumplimiento de los objetivos instruccionales.

Sus objetivos son:

- . Determinar la eficiencia del curso de capacitación o adiestramiento.
- . Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes para ajustar el contenido didáctico del curso.
- . Hacer del conocimiento de los participantes, cuáles destrezas, capacidades y conocimientos deben

deben adquirir para dominar la materia.

Estimar las diferencias individuales entre los participantes para que la evaluación permita verificar si efectivamente se cumplen los objetivos del aprendizaje, deberá realizarse en varias etapas del proceso.

#### EVALUACION INICIAL

Es la que mide cuantitativa y cualitativamente, los conocimientos y habilidades que poseen los participantes al principio del curso, en relación al tema que va a tratarse, a la experiencia laboral y a las actitudes respecto al mismo.

A partir de ella, se establecerá el nivel al que debe iniciarse el curso.

#### EVALUACION DURANTE EL PROGRAMA O DE AJUSTE

Es la que proporciona al instructor información constante acerca de los logros que van teniéndose para hacer los ajustes que sean necesarios.

De esta manera, el instructor obtiene información acerca de los conocimientos adquiridos por los participantes y del nivel de ejecución de los mismos.

#### EVALUACION FINAL

Es la que permite medir el grado en que se cumplieron los objetivos del curso.

Es importante hacer hincapié en el hecho de que, a través de estas experiencias, el instructor obtendrá datos para la formulación de futuros cursos de instrucción.

#### PASOS PARA PLANIFICAR LA EVALUACION

El instructor debe proponer actividades adecuadas para que el participante compruebe si ha logrado los objetivos. Para ésto, deberá recurrir al análisis de los objetivos instruccionales del curso y con base en ellos, relacionar la técnica de instrucción más apropiada.

Como segundo paso, deberá realizar un listado de herramientas y materiales necesarios para la evaluación, tomando como referencia las condiciones en que van a operar los objetivos.

Por último, deberá construir las pruebas o instrumentos de evaluación que son el conjunto de operaciones específicas que va a realizar el participante para demostrar, cuantitativamente si adquirió o no el grado de aptitudes requerido para desempeñar una actividad determinada.

Ahora bien para fines de control de los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje, es conveniente que el instructor conozca y sepa elaborar algunos instrumentos -

que le permitan conocer los resultados que puedan arrojar las evaluaciones inicial y de ajuste, que son las que auxilian a conformar el contenido de los diferentes eventos del curso, - así como de la final, que permite conocer el grado de éxito - del curso.

#### FASE 5: MATRICES PARA INTEGRACION DE LOS CURSOS

Una vez que se cuente con todos los elementos -- que han venido desarrollándose. Se procede a vaciar la infor mación en dos matrices que faciliten el manejo de los elemen- tos, ya que se presenten de tal manera que auxilian en la in- tegración de los programas.

La matriz No. 1 es un concentrado en el que se - presentan todos los aspectos administrativos del curso, a par- tir de los elementos técnicos.

En la matriz I se anota: Los siguientes once -- puntos:

1. Nombre del curso.- Título con el que se denomi- nará a la actividad de enseñanza-aprendizaje que se ha proyectado (FASE 1).
2. Población.- Denominación del puesto o puestos - al que será dirigido el curso (FASE 1).
3. Objetivo genérico.- Será el enunciado de los al cances que se pretende logren con eficiencia los participantes (FASE 2).



4. Objetivos terminales.- Actividades que darán como resultado el objetivo genérico (FASE 2).
5. Contenido.- Incisos temáticos de cada objetivo intermedio, los cuales en un momento dado, pueden traducirse en objetivos específicos (FASE 2)
6. Técnica de instrucción.- La que vaya a utilizarse para alcanzar los objetivos (FASE 3)
7. Medios de comunicación.- Los que sean necesarios de acuerdo a las técnicas seleccionadas (FASE 3)
8. Tiempo.- Duración de cada evento (FASE 2)
9. Evaluación.- Instrumentos para calificar cuantitativa y o cualitativamente el grado de aprovechamiento esperado (FASE 4)
10. Observaciones.- Comentarios acerca de cualquiera de los aspectos mencionados.
11. Número del curso.- Sólo para efectos de organización es conveniente numerar los cursos de acuerdo a características propias.

A partir del llenado de la Matriz No. 1 (tantos cursos como haya), pueden distribuirse, en términos de tiempo (días), los temas del curso en una segunda matriz (matriz No. 2) que contiene:

1. Nombre del curso. El mismo de la Matriz No. 1
2. Período.- Fechas que abarcará el curso.
  1. 1º; 2º...n Día.- Punto del temario que se abarcará según el día y la hora.
  2. T. (tiempo). Duración que tendrá el desarrollo del tema.

3. Receso.- Se incluye este punto, ya que se calcula que por cada dos horas de instrucción, debe existir un tiempo de descanso intermedio de 15 a 20 minutos.

En caso de que las sesiones sean más cortas, se recomienda reducir el receso, más no eliminarlo.

4. Número curso.- El anotado en la matriz No. 1



## MATRIZ No. 2

ORGANIZACION Y DISTRIBUCION TEMPORAL DEL CURSO DE :

I

2o. PERIODO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

1er. DIA	T	2o. DIA	T	3er. DIA	T	4o. DIA	T	5o. DIA	T	6o. DIA	T	..N DIA	T
3	4												

## RECESO


UCECA

No. DE CURSO \_\_\_\_\_

FASE 6: INTEGRACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Un plan de capacitación y adiestramiento está -- formado, por el conjunto de programas que intervienen en su -- desarrollo, éstos últimos a su vez se integran por cursos, -- por tanto para poder conformar un plan, será necesario contar con los elementos (curso-programas) que lo van a definir como tal, y así, llegar al punto culminante de la taxonomía de la capacitación y el adiestramiento.

El objetivo del plan es cubrir todas las necesidades de capacitación y adiestramiento, existentes en los trabajadores y en la empresa.

Un plan de capacitación y adiestramiento está -- compuesto por unidades tales que, conforme desciende su nivel, se definen con mayor facilidad y su naturaleza va especificándose más claramente. El patrón del cual se desprenden -- los niveles hacia arriba y hacia abajo, está definido como -- curso. El primer nivel corresponde al Plan de Capacitación y Adiestramiento, el segundo a los programas que integran el -- plan, el tercero a los cursos que integran los programas.

Con este espíritu, se hace necesario indicar el mecanismo a seguir para la integración de dicho plan.

## PROGRAMAS.

Una vez que se tienen todos los cursos proyectados para dar la capacitación y el adiestramiento dentro de la empresa, se procede a conformar los programas. Esta puede -- ser de tres tipos:

- . Por etapas
- . Por niveles ocupacionales.
- . Por la naturaleza de los cursos.

## POR ETAPAS

Es la agrupación de los cursos que se impartirán en un período determinado, con lo cual se tendrá una programación bimestral, trimestral, tetramestral, etc.

## POR NIVELES OCUPACIONALES

Es la agrupación de los cursos que satisfacen a un mismo nivel ocupacional, es decir, que la población a la cual están dirigidos, corresponda a una misma categoría en el organigrama de la empresa (incluyendo el puesto). Entonces se tendrá un programa para empleados de oficina y administrativos, uno para personal de servicios, etc.

POR LA NATURALEZA DE LOS CURSOS

Es la agrupación de los cursos que independien-

temente de su periodicidad y nivel ocupacional al que se dirigen, se refieren a un mismo tema o aspecto. Entonces se tendría un programa de relaciones humanas, uno de normas de seguridad e higiene, etc.

En el cuadro No. 1, se ilustra la estructura de los programas.

Cuadro No. 1

NOMBRE DEL PROGRAMA	ETAPAS	GRUPOS OCUPACIONALES	PUESTOS
RELACIONES HUMANAS	ENERO-ABRIL	DIRECTORES,	GTE. FINANZAS
	MAYO-AGOSTO	GERENTES Y JE	GTE. PERSONAL
	SEPT.-DIC.	FES DE DEPTO.	JEFE DE COMPRAS
NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE	FEBRERO-MARZO	SUPERVISORES	SUPERVISORES
	MAYO-JUNIO	AYUDANTES	
	AGOSTO-SEPT.	INTENDENCIA	

En la programación de las acciones de capacitación y adiestramiento, deben considerarse dos aspectos fundamentales. El primero se refiere a los recursos necesarios para instrumentarlas, el segundo al desarrollo de las herramientas administrativas para su organización y control.

## RECURSOS

Para llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento, es necesario inventariar los recursos con los que se cuente para esta actividad, con el propósito de abastecerse de aquellos que hagan falta.

Para este fin, es indispensable traducirlos en términos monetarios, ya que ésto indicará con precisión el -- costo de los programas y del plan. Es conveniente adminis--- trarlos de manera racional, procurando adaptarlos para obtener el máximo rendimiento y funcionalidad.

Los recursos para instrumentar la capacitación y el adiestramiento son de tres tipos:

- . Humanos
- . Materiales
- . Técnicos

Humanos.- Son los encargados directos de planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso completo de la capacitación y el adiestramiento por ejemplo: administradores, personal de apoyo técnico y administrativo, instructores in- ternos habilitados y especializados.

Materiales.- Son aquellos de soporte físico, -- mueble o inmueble tales como instalaciones (edificios, aulas, auditorios, talleres) y equipo (proyectores, sillas, escritorios, pizarrones, fotocopiadoras, etc.).

Técnicos.- Son aquellos que aunque materializa- dos en objetos su utilidad se mide en cuanto al contenido y - fondo y no en cuanto a la forma. Por ejemplo: planes, tex-- tos, mapas, material didáctico, etc.



Los instrumentos administrativos que ayuden a -- una mejor coordinación de las acciones de capacitación son, - entre otros los siguientes:

#### GRAFICAS DE GANTT

Describen el seguimiento cronológico de las actividades que se desarrollarán por cada uno de los cursos que - se imparten.

#### INSTRUCTIVOS

Establecen los lineamientos generales a que debe rán ajustarse los diferentes programas del plan.

#### PRESUPUESTOS

Permiten asignar estimativamente y en detalle, - los costos que tendrán que erogarse por cada uno de los cur-- sos.

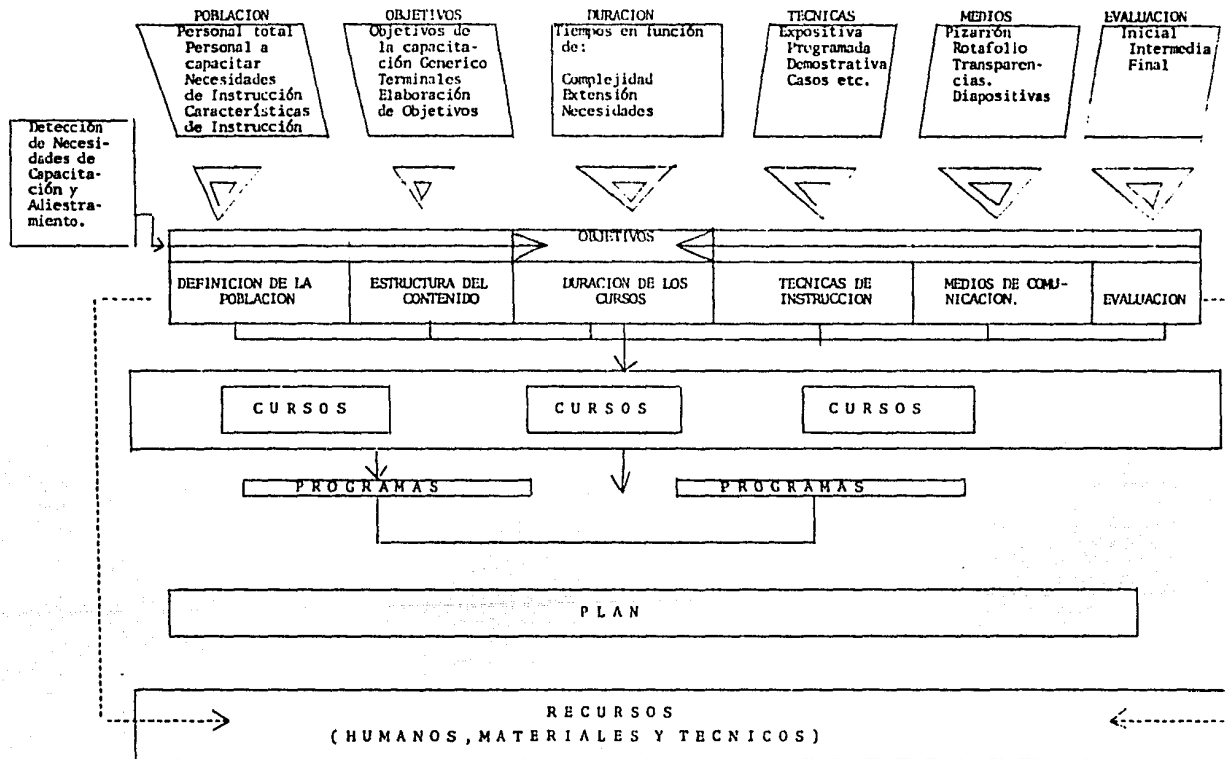
#### INFORMES

Mantienen periódicamente informado al responsa-- ble de la ejecución de los programas de capacitación y adies-- tramamiento, con objeto de permitir los ajustes correspondien-- tes al plan, de manera oportuna.

## REGISTROS

Esta herramienta administrativa también es muy - importante, puesto que presenta la información de carácter es tadístico.

## PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS



#### 4.2 LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL SECTOR SALUD

La capacitación y el adiestramiento en el Sector Salud son básicos e importantes, ya que presentan un instrumento esencial, para conseguir los fines que establecen los programas de capacitación y adiestramiento, para que exista personal realmente capacitado y adiestrado, dinámico para el desarrollo de dicho Sector.

En efecto en el Sector Salud, existen grandes conjuntos de trabajadores realizando actividades de la más variada índole.

Dentro de este grupo resulta excepcional que entre una personal, y que sin capacitación y adiestramiento, pueda desempeñar incluso la tarea más elemental. Los conocimientos y actitudes que se requieren para ello tienen que ser aprendidos.

Muchas de éstas personas han adquirido éstos conocimientos a fuerza de experiencia, mientras que otras han recibido preparación general o específica para el cumplimiento de sus actividades. Sin embargo, todas tienen que mantenerse en desarrollo constante de sus conocimientos y aptitudes.

La capacitación y el adiestramiento de todo éste personal resulta hoy de gran importancia para lograr la eficacia de los servicios y los propósitos de los programas del --

Sector Salud.

Por lo tanto los objetivos y la estrategia de -- una política de capacitación y adiestramiento se discuten en diferentes ámbitos y a nivel internacional, ya que se les --- presta atención en asambleas, reuniones de expertos y seminarios.

La capacitación y el adiestramiento del personal implica grandes erogaciones de dinero y se realiza al través de un largo proceso. Por ello una conducta razonable es que deberían encauzar en forma adecuada los recursos existentes, merced a una valoración objetiva de los programas de salud y de las necesidades de capacitación y adiestramiento actuales y futuras.

Por lo tanto para que haya personal capacitado y adiestrado en el Sector Salud se requiere de un mayor número de instructores y asignaciones presupuestarias más elevadas.

Por todo lo anterior surgen aspectos que tendrán que ser motivo de un esfuerzo planeado para los próximos años, y por lo tanto tendrán que referirse a lo siguiente:

1.           <sup>§</sup>Fortalecimiento de una política de capacitación y adiestramiento, y de las decisiones de la alta dirección para mejorar o transformar el sistema

§ LOPEZ MARTINEZ AVELINO. - El Adiestramiento de Personal de Salud. Revista de Salud volumen XIII número 4.

de adiestramiento a fin de que se convierta en -- un instrumento efectivo para lograr los propósi-- tos en el Sector Salud.

2. ¶Análisis objetivo de la estructura sanitaria para tomar las medidas pertinentes que conduzcan al me-- joramiento de los servicios, aspecto de gran im-- portancia porque sólo una sólida organización per-- mite combinar en lo nacional y en lo regional las etapas sucesivas del adiestramiento.
3. Estudiar y poner en práctica los mecanismos ade-- cuados para la realización de investigaciones que permitan conocer los recursos humanos, si éstos - son los adecuados para las operaciones que se rea-- lizan y si en todos los niveles existe el mejor - funcionamiento de tales recursos.
4. ¶Utilización adecuada del personal que ha sido --- adiestrado para que pueda realizar sus deberes en forma eficaz.
5. ¶Asignación de los fondos necesarios para el adies-- tramiento, de tal manera que sea posible prepa--- rar, sin pretensiones y sin demoras el personal - que los servicios requieren.

Los esfuerzos de México para satisfacer los pun-- tos anteriores se vienen realizando desde hace varias décadas.

¶LOPEZ MARTINEZ AVELINO.- El Adiestramiento de Personal de Salud.  
Revista de salud volúmen XIII número 4.

Hoy existe una firme política de adiestramiento, los dirigentes de las instituciones del Sector Salud apoyan toda clase de actividades para realizarlo y existe preocupación por el perfeccionamiento de los servicios y otras condiciones que propicien la preparación del personal. Por supuesto que también existen serios problemas en varios campos, cuyo estudio está en proceso de desarrollo para encontrar caminos de superación.

Todo esto nos obliga a reflexionar sobre la situación en que nos encontramos en relación con las necesidades crecientes de personal capacitado tanto en la cúspide como en la base y en los niveles intermedios.

Considerando estas necesidades, los programas de adiestramiento deben orientarse a los tres niveles de la pirámide. Con frecuencia se observa que se carga el acento en la preparación de profesionales, sin percibir que de no realizarse un esfuerzo paralelo en el adiestramiento de personal auxiliar los resultados serán de poca significación.

Por ello es preciso prestar una gran atención a la preparación del personal auxiliar que está a nivel de las operaciones y dar impulso a los programas de enseñanza de nivel medio.

<sup>6</sup>En el Sector Salud se requiere la preparación de

<sup>6</sup>MENDOZA, F. Luis Manuel. Manual sobre Capacitación de Personal. CNCA. ISSSTE. Subdirección de Acción Cultural. México, D.F.

cuadros intermedios, lo cual contribuye a que una gran población que por diversas circunstancias no está en condiciones de seguir una carrera profesional, encuentre salidas que le permitan participar en la corriente de progreso y que muchos jóvenes y adultos que tienen una ocupación no calificada pueden adquirir el dominio básico de las técnicas que se requieren en los programas del Sector Salud.

La atención al adiestramiento de este personal intermedio no quiere decir que deba descuidarse la preparación de profesionales, ya que a ellos corresponden las tareas más elevadas en el campo de la investigación, de la atención médica y en el ejercicio de las tareas administrativas que entraña la dirección de servicios. Además de lo anterior, la complejidad de los problemas de salud y el crecimiento de las organizaciones, son factores que han hecho necesario ampliar la función directiva mediante la utilización creciente de especialistas, cuya participación en la planeación, la supervisión y otras funciones es de gran valor. Ninguna de estas funciones puede desempeñarse si no se ha recibido un adiestramiento previo, aún cuando éste consista solamente en el ajuste del profesional a las características peculiares de la organización, a sus políticas y sistemas de trabajo, o bien a la adquisición de los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente cuando ocurre un cambio de empleo o se asciende en la jerarquía.

Las universidades y otras instituciones de ense-



ñanza superior proporcionan a los servicios de salud un gran contingente de éstos profesionales, pero aún mantienen débiles programas de enseñanza en áreas que en el Sector Salud son fundamentales. Tal vez en ésto se encuentre la explicación del porqué no son pocos los profesionales de diversas ciencias que encuentran dificultades para integrarse al equipo de salud y para la adquisición de la base ideológica indispensable para la comprensión de los propósitos de la organización. Nosotras hacemos mención que en esta Facultad de Contaduría y Administración se imparte a través de la División de Estudios de Posgrado la Maestría en Administración de la Atención Médica y de Hospitales.

En el Sector Salud se hace necesaria la aportación de la Universidad para resolver numerosos problemas de tipo académico, social y económico que se manifiesten en el mismo. Esto fue un factor determinante para aprobar el establecimiento de un programa de Administración de la Atención Médica y de Hospitales.

Otra razón para que la Facultad promoviera dentro de sus planes de estudio este programa, se fundamentó en las cuantiosas inversiones económicas que año con año se hacen en el Sector el que por razones obvias, demanda un personal idóneo para su adecuada administración, ya sean investigadores, profesores o ejecutivos de alto nivel.

Estimamos que lo anterior justifica plenamente que en la Facultad de Contaduría y Administración se imparta

un Programa de Administración de la Atención Médica y de Hospitales, que será dirigido específicamente al Sector Salud en sus diferentes ámbitos: Asistencial, de Seguridad Social, descentralizado o privado, ya sea responsabilidad estatal federal, municipal o de la iniciativa privada.

#### OBJETIVOS DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA ATENCION MEDICA Y DE HOSPITALES

Los objetivos primordiales de esta maestría son los siguientes:

Promover la búsqueda de soluciones a los problemas de tipo administrativo, político, social y económico, que se manifiestan en el campo de la salud y de la atención médica, mediante la realización de las siguientes actividades.

Preparación de profesores, investigadores y ejecutivos de alto nivel para las diferentes ramas de administración de Programas de Salud, de la Atención Médica y de Hospitales.

Promover, auspiciar y realizar investigaciones de carácter administrativo en el campo de la salud, de la atención médica y de hospitales.

Desarrollar nuevas técnicas y procedimientos e incorporar otros recursos académico-administrativos al campo de la administración de la salud, de la atención médica y de hospitales, recursos que por su importancia elevan la calidad y fortalecen la estructura del programa.

PERFIL DEL MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA ATENCION MEDICA Y DE HOSPITALES.

Con esta Maestría se busca que el egresado tenga un perfil que en general cubra los siguientes atributos:

1. Contar con una formación administrativa generalista de alto nivel teórico-práctico.
2. Contar con una formación pedagógica que lo capacite para las labores académicas.
3. Contar con una formación metodológica que lo capacite para realizar investigaciones administrativas originales en el campo de la salud, prioritariamente de la atención médica y de los hospitales.
4. Comprender la interrelación e interinfluencia -- que existe entre la administración de la atención médica y de los hospitales con otras disciplinas que le permitan captar experiencias y poder difundir el pensamiento administrativo aplicado a ese campo específico.
5. Estar capacitado para coordinar programas integrales de desarrollo administrativo.
6. Estar capacitado para promover cambios tecnológicos, económicos y sociales en el Sector Salud.- Promover programas de actualización permanente, con instituciones que actúan en el campo que nos ocupa.

Ahora bien el adiestramiento de personal debe -- comprender tanto al profesional como al personal auxiliar, ya que constituye un todo cuyo equilibrio ha de mantener el progreso del Sector Salud. Para lograr éste adiestramiento se - pueden utilizar una gran variedad de métodos. En términos generales, se reconoce que el adiestramiento en servicio es de gran valor a consecuencia de que el personal aprende dentro - de las mismas circunstancias en las que deberá realizar sus - actividades y sigue los procedimientos diarios de operación - utilizando los recursos del propio servicio; lo cual puede hacerse desde la asignación de la persona que se adiestra, a -- otra competente y experimentada, hasta la supervisión de un - grupo por un instructor especializado.

Este tipo de adiestramiento parece aconsejable - para el personal auxiliar, pero requiere un largo período de preparación, organización adecuada de los servicios y disponibilidad de recursos básicos para que el adiestrado tenga realmente la oportunidad de aprender. En otras ocasiones puede - recurrirse a una combinación del adiestramiento en servicio y fuera del servicio, especialmente cuando se pretende adies---trar personal en tareas que requieren un largo período de ---aprendizaje junto con la adquisición de conocimientos que no pueden ofrecerse en un sencillo adiestramiento en servicio. Este método tiene la ventaja de que permite la práctica en el propio servicio al mismo tiempo que se reciba parte del adiestramiento fuera de este ambiente, en clases, laboratorios u - otros lugares. El adiestramiento formal fuera del servicio, en instituciones especializadas de enseñanza o en centros de

diferente nivel técnico, se recomienda se utilice para la preparación de profesionales; aun cuando también tiene valor para el personal intermedio cuando se trata de inculcarles conocimientos específicos. Este adiestramiento puede variar desde un curso breve hasta una instrucción de varios años. Sus inconvenientes residen en que su costo es elevado y en que el personal que se adiestra necesita dejar totalmente su ocupación durante el período de adiestramiento.

Además de los anteriores, existen otros métodos que pueden utilizarse de conformidad con las circunstancias. Lo importante es continuar los programas y mejorar los servicios de salud porque en ellos se advierte, a pesar de los esfuerzos que se realizan, limitaciones que es necesario superar para favorecer el adiestramiento. Al mismo tiempo, se necesita crear nuevos modelos de adiestramiento y organizar programas rápidos y flexibles.

Varios de éstos aspectos se han tomado en cuenta en el Sector Salud para la realización de un conjunto de programas que contemplan acciones sencillas, prácticas y en varios planos. Una primera serie de programas tiene el propósito de vigorizar la preparación del personal en ejercicio complementando sus experiencias con los conocimientos que le son necesarios para sus tareas cotidianas, utilizando el adiestramiento en servicio o el combinado. Una segunda serie de programas se ha orientado a la preparación de personal intermedio en cursos de un año o menos y en varios campos.

El tercer grupo de programas ha comprendido la -  
preparación de profesionales en cursos de maestría en Salud -  
Pública.

El sector Salud lleva a cabo, desde hace tiempo,  
programas vigorosos de adiestramiento de especialistas para -  
la atención médica y los servicios auxiliares.

Los programas de adiestramiento no sólo son fac-  
tores decisivos para la eficiencia de los programas de salud,  
sino que asociarán a las labores muchas voluntades que están  
dispersas y que dentro o fuera del sector salud, no tienen si  
no el propósito de lograr el bienestar de la población a tra-  
vés de un personal perfectamente adiestrado y capacitado.

## LA RESPONSABILIDAD DE LA FUNCION DE ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento dentro del Sector Salud tiene un propósito muy específico. Debe proporcionar experiencias que desarrollan o modifican el comportamiento de los empleados para garantizar que su labor sea eficaz para lograr las metas y objetivos de la organización. El aprendizaje en sí es inevitable; la labor del capacitador y de la función del adiestramiento es la de crear un proceso de aprendizaje que pueda controlarse y repetirse.

Toda acción para adiestrar a un individuo debe ser considerada a la luz de su anterior experiencia y del comportamiento.

Existen alternativas al adiestramiento y éstas deben considerarse antes de iniciar cualquier actividad de adiestramiento.

Entre estas alternativas se incluyen mejores métodos de selección, cambios en las condiciones de trabajo o flujo de trabajo, un aprovechamiento más eficaz, y la introducción de nueva tecnología y automatización.

Las metas de adiestramiento las alcanzan los egresados del programa de adiestramiento. Sus acciones o comportamientos en el empleo demuestran si el adiestramiento tuvo éxito como experiencia de aprendizaje. Pero éstos compor-

tamientos, acumulados en el Sector, demuestran si el programa fue fructífero.

Ahora bien nos preguntamos, ¿Cuándo es el adiestramiento una actividad apropiada? En términos muy generales, el adiestramiento es una actividad apropiada cuando existe una deficiencia o un potencial de deficiencia en cuanto al rendimiento en el trabajo de seres humanos. Esto puede ocurrir cuando se crean nuevos empleos, cuando antiguos trabajos se van a realizar de forma distinta o cuando trabajos actuales se están realizando en forma deficiente por miembros de la fuerza laboral actual.

#### 4.3 IMPORTANCIA DEL PERSONAL DENTRO DEL SECTOR SALUD

El recurso humano es muy importante ya que abarca conocimientos teóricos y prácticos y las aptitudes disponibles, en presencia o en potencia, para el desarrollo económico y social de una colectividad.

Ahora bien suele aplicarse el concepto de personal dentro del Sector Salud a:

‡Todo aquel número de personas disponibles para las diferentes actividades sanitarias o que se están preparando para trabajar en ellas; sus características demográficas;

‡Hall T. L., ed. Planificación del Personal de Salud Principios Métodos Problemas.



sus características sociales en términos de capacitación, experiencia y valores humanos; y los cambios necesarios en el personal, tanto en lo que respecta a la cantidad como a las calificaciones, para prestar los servicios de salud que precisa o exige una población.

Cada miembro del Sector Salud tiene un empleo, por lo que se han de tener en cuenta la satisfacción profesional, las descripciones de puestos, la asignación a un empleo y el análisis y la evaluación de puestos.

Ahora bien nosotras definimos al personal del Sector Salud como: A todas aquellas personas que tienen la formación o experiencia necesarias para ejercer una actividad determinada dentro del Sector Salud.

### El Proceso de Desarrollo del Personal del Sector Salud.

Este proceso abarca todas las funciones básicas que entran en la planificación, producción y gestión del personal del Sector Salud.

Los organismos interesados en éste proceso y sus recursos, mandato y limitaciones constituyen un sistema integrado.

La planificación del personal de salud en el pro

ceso por el que se determinan el número de personas y el tipo de conocimientos, aptitudes y actitudes que necesitan para alcanzar metas de salud prefijadas y, en definitiva, los objetivos de salud. Esta planificación entraña también la determinación de quién va a hacer qué, cuándo, dónde, cómo, con qué recursos y para que grupos de población de individuos de modo que pueda disponerse de personal con los conocimientos y la competencia necesarios para obtener el rendimiento adecuado con arreglo a las políticas y en los plazos previstos. Esta planificación ha de ser un proceso continuo y no esporádico, y requiere vigilancia y evaluación permanentes.

En cuanto elemento intrínseco del proceso de desarrollo del personal de salud, la planificación del personal de salud; esta también relacionada con su preparación y su gestión.

La planificación del personal de salud no es una actividad aislada sino, que debe, para que sea eficaz, efectuarse en el contexto de la planificación general del desarrollo y de la salud.

Las necesidades de personal se establecen por lo tanto tomando como punto de partida un plan en el Sector Salud en el que se fijan los servicios que necesita o exige una población determinada en un período preciso.

A veces existe cierta confusión entre la planifi

cación del personal de salud y la ejecución de un estudio sobre personal de salud. Estas expresiones no son sinónimas. La planificación del personal de salud es el proceso antes descrito, del que el estudio sobre personal de salud no es más que una fase. Los estudios de personal suelen centrarse únicamente en ciertos aspectos del proceso de planificación del personal sanitario, concretamente el acopio y el análisis de datos, combinados quizá con la formulación preliminar de diversos planes posibles. La ejecución de un estudio sobre personal de salud no garantiza en modo alguno la aplicación de las recomendaciones que en él se formulan; muchos estudios han ejercido una influencia escasa salvo en las personas que han participado directamente en ellos.

El objetivo de la planificación del personal de salud es dar con la combinación más económica de las competencias necesarias para la prestación efectiva, eficiente y segura de los servicios de salud que es posible lograr con los recursos existentes. La solución óptima en éste sentido no es la que comprende una proporción máxima de profesionales de la salud, sino la que utiliza personal cuyas calificaciones están en armonía con las necesidades y exigencias de los servicios prestados a la población a un costo compatible con los recursos del país.

#### 4.4 FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SALUD.

Aunque los recursos humanos disponibles en el Sector Salud son cada día mayores, aún no se logra hacerlos coincidir con la verdadera dimensión e índole de nuestros problemas.

La evolución de las instituciones educativas y de salud, y la transformación de las condiciones sociales, han propiciado un desequilibrio en las proporciones que deben guardar entre sí los miembros que integran el equipo de salud porque el proceso de formación de los profesionales se ha llevado a cabo sin los controles que permitan alcanzar primero y mantener después los números convenientes para realizar la protección médica de población.

La formación del personal auxiliar y técnico es muy irregular y se realiza principalmente por medio de adiestramiento en servicio en sus centros de trabajo. Son muy pocos los cursos que auspician las escuelas técnicas y otros Centros docentes.

En una de las partes de este programa, se expone un sistema que permitirá obtener más y mejores datos. Lo que importa señalar, desde luego, es la necesidad de un cambio radical en la estrategia seguida hasta la fecha, para contar con los recursos humanos que se requieren para resolver nues-

tros problemas existentes en el Sector Salud.

Ahora bien la formación de personal, el establecimiento de un sistema de prestación de servicios de salud y la organización de la comunidad habrán de ser acciones simultáneas, complementarias y armónicas.

En nuestro país no es razonable continuar preparando personal, con la esperanza de que se organice con medios propios y acuda a prestar sus servicios donde la comunidad los requiere; tampoco es factible ni recomendable proporcionar a todas las comunidades establecimientos que satisfagan cabalmente sus necesidades de salud. En cambio, lo conveniente es que el sector salud de atención médica con un personal bien capacitado y adiestrado. Para cumplir este propósito se debe dotar al sector salud con un sistema bien estructurado con diversos tipos de unidades de servicio y vías de intercomunicación que permitan conducir al usuario dentro del sistema, hasta donde su necesidad quede satisfecha, y distribuir racionalmente al personal, brindándole el apoyo necesario para lograr su máxima productividad.

Ahora bien hablaremos que se tiene que dar prioridad a la formación de equipos humanos capacitados y adiestrados para el ejercicio social de las disciplinas de la salud. La composición del equipo humano y las características de cada uno de los miembros difiere en función de la forma en que se ejercen las disciplinas de la salud.

La preparación de personal en el sector salud está dirigida a satisfacer las necesidades de salud más frecuentes y urgentes de la comunidad, en las proporciones convenidas en un plan de acción previamente trazado.

Se tendrá que propiciar la coordinación formal y permanente entre las instituciones de salud y las de enseñanza.

Esto es que se tiene que elaborar un programa docente que consiste en disponer del conocimiento preciso de las necesidades para cuya atención se requiere preparar personal. El conocimiento de las necesidades en el campo de la salud ha sido obtenido por las escuelas siempre mediante los mismos procedimientos, que tienen en común ser el esfuerzo de individuos o grupos aislados, sin vínculos formales y permanentes con los diferentes sectores sociales a los que finalmente incorporan el personal que preparan.

Considerando que un sistema moderno de salud requiere para su correcto funcionamiento un conjunto de recursos humanos capacitados y adiestrados para cumplir funciones bien definidas, no resulta conveniente que sus instituciones de salud insatisfechas con el personal que reciben, tengan que repetir para modificarlas, algunas partes del programa docente desarrollado en la formación de dicho personal, como tampoco es adecuado que deriven recursos para colaborar en la consecución de objetivos educacionales que han perdido vali-

dez por los cambios en el ejercicio profesional de la medicina.

Por otra parte, un sistema moderno de educación requiere para ser eficiente, que los servicios del Sector Salud cuente con sus necesidades de personal para evitar la preparación de aquel que no se ajuste a las necesidades actuales del país. Puesto que los cambios en los sistemas de salud y de educación son de repercusión directa y recíproca, se deben establecer las relaciones operacionales que faciliten la adaptación constante, local y nacional entre ambos sistemas.

Evidentemente también existen actividades en el Sector Salud como son: Perfeccionar el conocimiento sobre los recursos humanos disponibles, según tipo, ubicación geográfica e institución. Mejorar la información sobre las demandas de personal para la salud, de acuerdo a los programas que desarrolla cada institución.

Realizar programas de capacitación de personal de salud de acuerdo con los requerimientos de los programas del Plan Nacional de Salud.

Fortalecer la coordinación entre las instituciones de salud y las educativas.

C A P I T U L O V  
C O N C L U S I O N E S  
Y  
R E C O M E N D A C I O N E S



## CONCLUSIONES

El presente estudio de la Capacitación y Adiestramiento en el Sector Salud, tiene como finalidad que:

Los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento se lleven a cabo, para lo cual hemos llegado a ciertas conclusiones que a continuación se describen:

Hay que destacar la importancia que implica capacitar a grandes grupos de trabajadores, empleados, profesionistas (doctores, enfermeras, laboratoristas), personal administrativo, etc. Con el propósito de mejorar su desempeño en el trabajo y aspirar a: mejores niveles de ocupación, ascensos escalafonarios, etc.

Este tema es de especial interés en nuestro país, en la empresa tanto pública como privada. Hay que destacar el hecho de que son contadas las empresas que efectivamente han establecido, los planes y programas permanentes de Capacitación y Adiestramiento.

Por otra parte, si bien ésta es la situación en el tiempo que vivimos, debemos tomar en cuenta algunos de los problemas que surgen en torno al Sector Salud como son:

- . Métodos y Técnicas de Capacitación y Adiestra  
miento mal utilizadas.
- . Falta de preparación académica a los empleados  
y directivos que laboren en la Institución.
- . Débiles programas de enseñanza en áreas que en  
el Sector Salud son fundamentales.
- . No siempre se selecciona al personal idóneo -  
para ingresar al Sector Salud.
- . Falta de colaboración, por parte de los emplea  
dos, para una adecuada capacitación.
- . Ineficaz capacitación en el instructor.

De acuerdo a la problemática que existe en el Sector Salud se ha planteado, la hipótesis simple, como un - supuesto teórico o proposición, con la finalidad de llegar a su comprobación o disprobación de la misma.

Dicha hipótesis es la siguiente:

ELABORAR UN PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL POR NIVELES FUNCIONALES EN EL SECTOR SALUD NOS PERMITIRA LOGRAR RECURSOS HUMANOS CON MEJORES CONOCIMIENTOS, Y APTITUDES Y POR LO TANTO MAS PRODUCTIVOS.

En la investigación efectuada nuestra hipótesis resulta válida, debido a que dicha elaboración de programas permanentes de capacitación y adiestramiento para lograr recursos con mejores conocimientos y aptitudes y por lo tanto más productivos se llevan a cabo, pero no en forma permanente. Llegamos a ésta conclusión a través de un sondeo preliminar que efectúamos en el IMSS y en la SSA, a diferentes empleados que prestan sus servicios ahí.

Por lo tanto algunas personas se rehusaron a contestar, otras no sabían, pero afortunadamente hubo ciertas - personas que se atrevieron a contestar que sí existían tales programas de capacitación y adiestramiento, pero no se llevaban a cabo debido a la burocracia existente, a los métodos y las técnicas de capacitación y adiestramiento que no se emplean en forma adecuada, o al costo tan elevado existente para los programas, o tal vez por la ineficaz capacitación en el instructor.

Por razones como éstas y por otras más, se puede decir que la problemática que existe en el sector salud nos obliga a reflexionar sobre la presente situación en la que nos encontramos en relación a las necesidades crecientes de personal capacitado y adiestrado.

Por ende resulta importante capacitar y adiestrar al personal, ya que a través de éste la capacitación y adiestramiento representan los efectos máximos para que el-

personal sea exactamente el idóneo, capaz para llevar a cabo sus actividades que le correspondan eficazmente para el logro del bienestar de toda una colectividad.

Ahora bien en cuanto a las limitaciones de dicha investigación podemos considerar las siguientes: Solamente se llevó a cabo en el Distrito Federal, especialmente en el IMSS y en la SSA, porque fue donde pudieron proporcionarnos información y consideramos que fue una limitación ya que en otras instituciones como son el ISSSTE, el DIF, no pudieron proporcionarnos información debido a que se rehusaban a contestar, o por temor a represalias.

## R E C O M E N D A C I O N E S

Nosotros hacemos mención de algunas recomendaciones prácticas y viables entendiéndolo por tales, las que dentro del Sector Salud son las más factibles de aplicarse en la realidad:

- a). Elaborar programas vigorosos permanentes de capacitación y adiestramiento de especialistas para la atención médica y los servicios auxiliares.
- b). Que el adiestramiento se considere como una inversión en el desarrollo de toda la fuerza laboral.
- c). Que se capacite y adiestre al personal en el Sector Salud para atender a los diferentes sectores que se encuentran desprovistos de auxilio médico.
- d). Utilizar combinaciones de sistemas, métodos y técnicas de capacitación y adiestramiento para la formación de una fuerza de trabajo eficaz.
- e). Que el administrador competente de la Capacitación y Adiestramiento se interese tanto en el número de personas capacitadas y adiestradas, como en criterios y naturaleza de los conocimientos técnicos adquiridos en el proceso de aprendizaje.
- f). Lograr las metas y objetivos del Sector Salud, me

diante el buen funcionamiento de la capacitación y adiestramiento.

Se puede concluir que una frecuente realización de programas de Capacitación y Adiestramiento es viable, más aún si se toma en cuenta la flexibilidad que ofrece el manejo de dichos programas.

**C A P I T U L O V I****BIBLIOGRAFIA**

## B I B L I O G R A F I A

- ALVAREZ, Manuel, et. al. Manual para elaborar programas de adiestramiento. ARMO. México, D. F. 1976 4a. Ed.
- Apuntes de la Conferencia "La Capacitación". Sustentada por el Lic. Raúl Delgado Mendizabal, Director - General del Centro Nacional de Capacitación Administrativa.
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1977, 3a. Ed.
- ARMO. ¿Adiestramiento?... Un sistema es la Respuesta. Servicio Nacional ARMO. México, D.F. 1978 2a. Ed.
- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. "Sistemas y Modelos de la Capacitación". VI Seminario de Formación de Ejecutivos en Capacitación y Desarrollo. México, 1978.
- BARQUIN Calderón Manuel. Administración de Hospitales. Editorial Diana, S.A. México, 1977.
- CASTRO Alvarez María del Socorro. La Capacitación de Personal en una Organización. Seminario de Investigación. México, 1977.
- GOMEZ, P. Luz Ma. "La Evaluación del Aprendizaje en el Adiestramiento". ARMO. México, 1977.
- GRAIG, R. L. y Bitel, L. R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial Diana, México, 1978.



- HALLT, L. Ed. Planificación del Personal de Salud Principios. Metodos Problemas.
- HARTRIG, Nissen. Algunos Aspectos Humanos de la Administración.
- HERNANDEZ, Elias Roberto. Administración de Salud Pública.
- LOPEZ Martínez Avelino. El Adiestramiento de Personal de Salud. Revista de Salud Volumen XIII No. 4
- MARROQUIN, Q.J. Capacitación a Trabajadores. Capacitación de Recursos Humanos. Ediciones Glernika. México, 1978.
- MENDOZA, F. Luis Manuel. Manual Sobre Capacitación de Recursos Humanos. CNCA. ISSSTE. Subdirección de Acción Cultural.
- PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Introducción Elemental. Siglo veintiuno. Editoras, S.A. México, 1979.
- Plan Nacional de Salud 74, 76, 83. Programas IMSS., SSA., ISSSTE.
- REVISTA de el Servicio ARMO. Centro Nacional de Productividad "Adiestramiento dentro de la Empresa". México, 1979.
- REVISTA DE UCECA. "Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento". Dirección de Capacitación y Adiestramiento. Director: Lic. - Jorge E. Beyer Esparza.

- REYES Ponce Agustín. Administración de Personal. Primera -  
Parte. Relaciones Humanas 1980, Editorial  
Limusa, S.A.
- Salubridad Pública Administración. Manual de Organización -  
General. Julio, 1979.
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo. Editorial Li-  
musa, S. A. México, 1978.
- THORNDIKE, L. R. y Hegen, E. Test y Técnicas de Medición --  
Psicología y Educación. Editorial Trillas,  
México, 1975.
- UCECA. Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Ca-  
pacitación y Adiestramiento en la Pequeña y  
Mediana Empresa. Editorial Popular de los  
Trabajadores, México, 1979. Serie Técnica  
No. 1.
- VALENZUELA, J. A. "Programas de Adiestramiento en Planta".  
Pedagogía para el Adiestramiento 1 (I):  
31-39 México, 1970.
- YERA Padrón Avilio. "Salud - Programas". Editorial Trillas.  
México, 1978.