

19
2 Ene.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

CAPACITACION DEL PERSONAL EN UNA INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

ARENAS	NOGERON	JOSE
MORALES MOLINA	MARTHA PATRICIA	
OCHOA	ORTUÑO	DIONISIO
VARGAS	MARTINEZ	ESTEBAN

Asesor: Lic. Psic. Consuelo Ramos y Rodríguez



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

SEMINARIO

"CAPACITACION DEL PERSONAL EN UNA
INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL"

C O N T E N I D O

	Pág.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I.- CAPACITACION	3
1.1 Antecedentes	4
1.2 Conceptos y diferencias de los términos: - Adiestramiento, Entrenamiento, Desarrollo y Capacitación.	6
1.3 Desarrollo de la Capacitación en México.	9
1.4 Marco Legal en materia de Capacitación.	12
1.5 Relevancia de la Capacitación.	15
1.6 La educación como base de la capacitación.	16
1.7 Teorías y principios del aprendizaje.	20
1.8 Tipos de capacitación.	25
1.9 Técnicas y auxiliares didácticos.	27
1.10 Modelo de capacitación.	39
1.11 Proceso de la capacitación.	43
1.12 Diseño de un curso de Capacitación.	46
CAPITULO II.- PAPEL DE LOS INSTRUCTORES.	49
2.1 Importancia del instructor en la capacita- ción.	51
2.2 Características del instructor.	53

	Pág.
CAPITULO III.- PLANEACION DE CURSOS DE CAPACITACION EN UNA INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL.	58
3.1 Detección de necesidades de capacitación.	61
3.2 Objetivos de capacitación.	70
3.3 Tipos de capacitación.	73
3.4 Técnicas de capacitación.	81
3.5 Plan de capacitación.	95
3.6 Evaluación de la capacitación.	99
3.7 Beneficios al personal.	106
3.8 Caso Práctico	109
CAPITULO IV.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	128
4.1 Diseño de la investigación.	128
4.2 Recopilación de la información.	130
4.3 Clasificación u ordenamiento de la información.	134
4.4 Análisis e interpretación de la información.	135
4.5 Redacción de la Investigación.	193
4.6 Revisión y Crítica del manuscrito	193
4.7 Presentación final de la investigación.	194
CAPITULO V.-	195
Conclusiones	196
Recomendaciones	197
Bibliografía	198

INTRODUCCION.

Atendiendo al problema productivo del país, resulta interesante realizar una investigación acerca del comportamiento de los trabajadores de una Institución de Seguridad Social, mismo que se ve modificado a través de la capacitación que se le otorga, buscando siempre un mejor nivel de vida para éstos y obtener de manera más óptima los objetivos fijados del servicio que produce.

La capacitación tema de importancia en la actualidad fué para nosotros el tema de interés que sirvió para elaborar esta tesis, basada desde luego en los conocimientos teóricos que nos proporcionan diversos autores a través de sus escritos y que se complementa con un caso práctico efectuado en una Institución de Seguridad Social.

Es importante conocer detalladamente los conceptos de los diferentes rubros que comprende la educación de los trabajadores entre los que hacemos resaltar el de, la capacitación, su desarrollo, las disposiciones jurídicas que la reglamentan, los diversos tipos que existen de ésta y los medios o ayudas con las que cuenta para lograr su objetivo.

otro aspecto de importancia es el papel que juegan aquellas personas encargadas de impartir la capacitación y - que son conocidas como instructores, todo lo anterior, - conjugado en un caso práctico, hace que nuestro deseo -- sea que el lector se interese y comprenda la importancia de la capacitación no como un medio salvador de la empre sa, sino como una forma de mantenerla actualizada, para que ésta sobreviva a los cambios que se presentan en el país.

CAPITULO I

CAPACITACION

I.- CAPACITACION.

I.1 Antecedentes.

Para comprender el proceso de aprendizaje, es necesario remontarnos a épocas pasadas con el fin de conocer la trayectoria de la preparación del hombre desde el principio de su existencia.

En los pueblos primitivos se empezó a obtener conocimientos mediante la experiencia con el fin de satisfacer sus necesidades primarias y es así como se enseñaba a los aprendices la manera de como realizar los trabajos (cazar, alimentarse, vestirse, pescar, producir armas, etc.). Originándose con esto un intercambio de conocimientos que avanzaban de acuerdo a las circunstancias.

En la primera mitad del siglo XVIII el aprendizaje alcanza pleno auge, es ahí en donde surgen escuelas industriales, cuyas metas era lograr conocimiento de métodos y procedimientos empleados en el desarrollo del trabajo en el menor tiempo posible.

En este siglo observamos cómo el hombre ha venido realizando un esfuerzo constante para alcanzar un nivel de -

vida más adecuado, que le permita desarrollarse dentro de su trabajo de manera óptima. Actualmente las cosas han cambiado de manera radical, en donde la industria ha tenido un gran desarrollo y fué a partir de 1940 cuando se empezó a entender que la labor de enseñanza debía de ser una función organizada y sistematizada, en donde aparece la figura del instructor adquiriendo una especial importancia.

La capacitación, tema de importancia para nosotros y principalmente para el desarrollo del hombre, ha revolucionado en forma tan sorprendente que podríamos hacer una comparación sencilla del sistema tradicional y del método de los cuatro pasos que actualmente se está aplicando.

El sistema tradicional es aquel en el que el empleado es enseñado en forma directa por uno de sus compañeros de trabajo sin considerar las fallas del "maestro" que proporciona sus conocimientos, los cuales muchas veces retienen por miedo a ser desplazados por su discípulo, sin embargo por ser el que menos costo genera, actualmente algunas organizaciones lo aplican.

"El método de los cuatro pasos, consiste en mostrar, decir, hacer y comprobar, mismo que fué implantado por primera vez en el año de 1918 por el Sr. Charles Altes, Je-

fe de la Corporación de la Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de los Estados Unidos de Norteamérica". (1)

1.2 Conceptos y diferencias de los términos: Adiestramiento, Entrenamiento, Desarrollo y Capacitación.

Con el fin de aclarar problemas semánticos, consideramos importante detenernos a definir y diferenciar los términos: adiestramiento, entrenamiento, desarrollo y capacitación.

Isaac Guzmán Valdivia dice:

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo físico".

"La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En tal virtud, la capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuya labor tiene un aspecto intelectual de bastante importancia".

"El desarrollo, tiene aún mayor amplitud, significa el progreso integral del hombre y por consiguiente abarca la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, disciplina del carácter y la adquisición de todas las actividades que se requieren para la evolución de los ejecutivos, incluso aquellos de la más alta jerarquía en la organización de las empresas". (2)

Fernando Arias Galicia, dice:

"Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motor".

"Entrenamiento, de acuerdo a su nombre genérico es, prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación. Entendiéndose ésta, como la adquisición intelectual de bienes culturales".

"Desarrollo, comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano".

"Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (3)

"El entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da con el fin de preparar a los trabajadores y empleados para un puesto de oficio, al convertir sus aptitudes innatas en capacidades. Tres aspectos del entrenamiento son:

La capacitación es más bien de carácter teórico, de amplitud mayor para trabajos calificados.

El adiestramiento es de carácter más bien práctico y para un puesto específico; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable aún suponiendo una capacitación previa.

El desarrollo es necesario para formar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., que no se pueden dar en la capacitación y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, orientado y decidido". (4)

1.3 Desarrollo de la capacitación en México.

Las organizaciones para llevar a cabo sus planes de trabajo demandan gran cantidad de personal calificado, sin embargo las escuelas superiores como las Universidades o bien otros Institutos no cubre dichas necesidades debido a la existencia de un bajo número de personas con nivel académico superior, lo que trae como consecuencia que en muchas organizaciones del país se encuentren laborando - personas con escaso nivel de estudios.

El desarrollo de la capacitación en México va en aumento. Los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que se presentan, obligan a las organizaciones a superarse de manera dinámica, por lo que requieren de la - capacitación, a fin de adaptar a su elemento humano a es tos cambios.

En México, hace aproximadamente 15 ó 20 años, las organi- zaciones le han dado especial importancia a la capacita- ción se han creado diversos Institutos que la imparten y a los cuales las empresas acuden para satisfacer su nece- sidades. De esta manera la capacitación se ha intensifi- cado a fin de que los trabajadores que laboran en diver- sas organizaciones sean mejores en el trabajo que desem- peñan y por ende puedan mejorar su situación económica.

A la organización también le resulta benéfico otorgar - la capacitación ya que, como es natural está sujeta a - un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a tra - vés de ésta, ya sea que ella misma la imparta o bien - inscribiendo a sus trabajadores en algún Instituto o - Centro de Capacitación según sean sus políticas.

La capacitación en las organizaciones del país se ve - contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo:

- a) En 1970, se suprime el contrato de aprendizaje y - se crea la obligación patronal sobre capacitación.
- b) También en 1970, se crea el Departamento de Vigi-- lancia sobre la Capacitación de los Trabajadores - regulado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- c) En 1975, el Departamento de Vigilancia sobre Capa- citación de los Trabajadores queda a cargo de la - Dirección General de Organización de Recursos Huma nos.
- d) En 1976, se crea la Dirección de Formación de Pro- fesionales, los que tienen como objetivo detectar las necesidades de capacitación de mano de obra.

- e) El 9 de enero de 1978, se decreta "el derecho de los trabajadores a recibir capacitación", de esta manera se crea la supervisión, registro y vigencia.
- f) En 1983, se propone el Plan Nacional de Desarrollo, del cual se desprenden los programas nacionales sectoriales, los que elaboran programas llamados:
- Programas Nacionales de Capacitación y Productividad, que contemplan los siguientes subprogramas:
 1. De capacitación y productividad en sectores formal y social, en el apartado "A" del artículo 123 Constitucional.
 2. De capacitación y productividad en el sector público, en el apartado "B" del artículo 123 Constitucional.

Hoy en día la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Subsecretaría "B" de la Dirección General y Productividad, la Dirección de Capacitación y Adiestramiento publica y regula las disposiciones legales en cuanto a la capacitación.

1.4 Marco Legal en materia de Capacitación.

"Conocer la Constitución es uno de los primeros deberes de todo mexicano. La Constitución contiene las bases - de toda organización política de nuestra patria, su forma de gobierno, sus internas divisiones territoriales, el mecanismo del estado, lo que concierne a la esfera - del poder público y los derechos y garantías de que goza el ciudadano, así como la manera que éste nombra a - sus autoridades".

En cuanto al trabajo, esta Ley nos marca en su artículo 123, Fracción XIII, lo siguiente:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación ó adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". (5)

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.

Considerando la importancia del texto correspondiente, -
transcribimos lo siguiente:

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Título Cuarto.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS
PATRONES.

Capítulo I.

Artículo 132. Fracción XV.- (Obligaciones de los patrones): proporcionar capacitación y adiestramiento a sus -
trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de es
te título.

El cual menciona acerca de la capacitación y adiestra-
miento de los trabajadores, lo siguiente:

Capítulo III Bis.

Artículo 153-A: "Todo trabajador tiene derecho a que su
patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en -
su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y pro
ductividad".

Artículo 153-B: "La capacitación o adiestramiento que se

proporcione a los trabajadores será dentro de la misma - empresa o bien fuera de ella, según convengan las partes (patrón y trabajador)".

Artículo 153-F: "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar la información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o --- puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad, y
5. Mejorar las aptitudes del trabajador".

Artículo 153-I: "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales estarán formadas por representantes del patrón y del trabajador en igual número".

1.5 Relevancia de la Capacitación.

Es importante la capacitación porque además de incrementar la productividad, se aprovechan los recursos del país, implicando con esto una elevación del nivel de vida de sus habitantes.

Los trabajadores de las organizaciones cuando alcanzan su punto óptimo de desempeño necesitan de algunos cursos especializados de capacitación, pues de lo contrario, se está en peligro de caer en la obsolencia en cuanto a su rendimiento.

Los cursos de capacitación continua constituyen una de las modalidades educativas que se ofrecen al personal para su actualización; con ello se logra mayor productividad, mayor eficiencia en el trabajo, seguridad a largo plazo en la organización, reputación como un buen lugar de trabajo e incremento en las utilidades.

Un personal capacitado coadyuvará a lograr el objetivo de organización, es por ello que la capacitación no debe tomarse como un lujo o verse como un despilfarro de dinero y de tiempo, sino que ésta es necesaria en cualquier organización para sobrevivencia y desarrollo de la misma.

"La capacitación es un medio formidable para encausar al personal de una empresa, logrando una auténtica automotivación e integración en la misma". (6)

1.6 La educación como base de la Capacitación.

Es indiscutible que la educación juega un papel muy importante y determinante en el incremento de la productividad ya que implica un aprovechamiento racional de los recursos del país como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes.

En términos generales, la educación es importante para un país y para una organización; por un lado permite el aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro la educación puede significar mayores niveles de vida por el conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecentan la salud, así como por un mejor ingreso que permita un incremento en el consumo.

Actualmente la educación se puede considerar como una inversión en el ser humano, es decir, que tanto sus conocimientos, la salud, las experiencias, las habilidades, -- etc., del hombre pueden ser incrementados básicamente -- por dos métodos:

- a) Por el descubrimiento de los recursos.
- b) Por la educación, es decir por el incremento de los conocimientos que ya se tienen, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes, etc.

Por lo tanto al hablar de educación se debe entender lo siguiente:

Arias Galicia, define la educación como: "La adquisición intelectual, por parte del individuo, de los bienes culturales que le rodean, o sea de los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor:

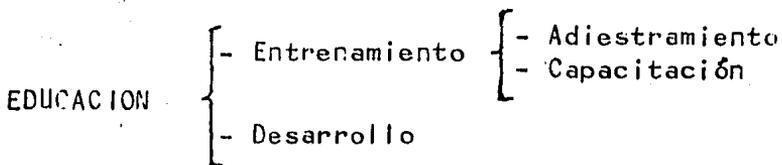
- a) Como productor.- Porque el mejor conocimiento de los aspectos técnicos y científicos va a elaborar un producto mejor.
- b) Como consumidor.- Al contar con mayores ingresos, va a destinar parte de ellos al consumo, con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo".

La educación tiene un impacto económico muy radical ya que para que nuestro país progrese debe planear programas de investigación con el objeto de coadyuvar en el desarrollo económico, puesto que ésta permite tanto el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la invención de métodos, sistemas y tecnología. Para ello, la investigación necesitará de personal altamente capacitado en las técnicas y doctrinas científicas.

En México se da cada vez más importancia a la educación por lo que el Gobierno Federal ha aumentado su presupuesto en la misma medida en todos los niveles, ha creado instituciones como el CONACYT que otorga becas a mexicanos que desean perfeccionar sus estudios en el extranjero, etc.

Por otro lado se afirma que la educación no solo es de preocupación del Gobierno, sino una situación que interesa a los individuos y naturalmente a las organizaciones donde estos van a laborar.

Asimismo, la educación engloba otros términos de importancia básica para la capacitación, como:



Donde:

- Educación.- "Es la adquisición intelectual de parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean, entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas, así como las características personales consideradas válidas en la sociedad.
- Entrenamiento.- Educarse para poder entrenar y desarrollar un esfuerzo físico y mental.
- Adiestramiento.- Es proporcionar destreza a una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
- Capacitación.- Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- Desarrollo.- Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad". (3)

1.7 Teorías y principios del aprendizaje.

Para implantar la capacitación dentro de una organización se debe fundamentar ésta en el aprendizaje, debe tener como objetivo el lograr que un programa de capacitación sea efectivo a través de sus principios, esto es propiciar en el individuo cambios de conducta.

A continuación se mencionan algunas generalidades que incluyen las teorías del aprendizaje para la obtención de las condiciones óptimas para el funcionamiento de un programa de capacitación:

- 1) Es de suma importancia que el programa esté planeado en forma lógica para que cada paso subsiguiente se apoye sobre los anteriores.
- 2) La experiencia anterior del individuo influye en -- sus posteriores experiencias de aprendizaje.
- 3) La capacitación es una actividad que se puede transferir a alguna otra, si contienen componentes y -- principios similares.
- 4) El aprendizaje se logra a través de impresiones que se reciben e interpretan mediante los sentidos. El aprendizaje de nuevas capacidades se logra viendo, escuchando y actuando.

- 5) Las diferencias en capacidades, antecedentes, experiencias y velocidad para aprender además de muchos otros factores hacen que los individuos adquieran nuevos conocimientos y actitudes y desarrollen sus aptitudes, a distintos niveles de velocidad.

- Principios del aprendizaje.

Para que sean efectivos los cursos de capacitación dentro de una organización, es necesario tener en cuenta los principios del aprendizaje cuyo proceso puede conceptuarse como la adquisición de nuevos modos de conducta y de nuevas posibilidades de comportamiento. A continuación mencionamos algunos tipos de cambios que se dan en las personas:

a) Las diferencias individuales.

Desempeñan una parte muy importante, una persona puede aprender con suma facilidad; en cambio, otra requiere más atención pues tarda en aprender debido a su bajo avance cultural, habilidades, etc., es decir, que se deben investigar y comparar los requerimientos funcionales con las necesidades específicas de capacitación de cada empleado, a nivel individual.

b) La motivación.

Facilita el aprendizaje cuando el individuo desea hacerlo, quien considera una necesidad al aprender algo ó lo tiene como meta, a diferencia de aquellos - que sienten el aprender como una obligación impuesta, y si la motivación no es la adecuada será necesario posponer o cancelar el programa a menos que se noten mejoras en cuanto a que la persona cuenta con inteligencia, madurez y automotivación suficiente.

c) Los estándares.

Saber cuanto va alcanzando, como va progresando la persona o si el aprendizaje es reducido en relación al tiempo y dedicación empleado. Es importante también fijar un criterio o estandar para decidir cuanto aprendió la persona.

d) Las recompensas.

Sin que sean en todos los casos las de orden económico resultan buenas, son también el reconocimiento, - la palabra de estímulo o aliento, el certificado, el diploma, etc., estas ayudan a que la persona vea la

necesidad de capacitación creándole conciencia de los beneficios personales que puede lograr mediante un mejor desempeño.

e) Planeación.

Consiste en planear el programa de tal manera que se relacione con las experiencias anteriores y las necesidades de los trabajadores.

- Cambios que se dan en las personas.

f) El refuerzo.

El programa debe evolucionar mediante pequeños pasos, cada uno basado en los anteriores logrando con esto que el individuo reafirme lo aprendido, ya que algunas cosas se aprenden mejor si se repasan totalmente, otras, es necesario dividir las en partes repasando - cada sección por separada y después unir todo asegurándose que se cuenta con un plan ordenado de revisión.

g) Crear las condiciones organizacionales (formales e - informales) que conducirán a un buen ambiente de - -

aprendizaje. Así como dejar muy en claro porque son necesarios los cambios y evitar distracciones en el ambiente de capacitación.

- h) Seleccionar una combinación de métodos de enseñanza para que haya variedad en la misma y se utilicen la mayoría de los sentidos.
- i) Conforme el individuo adquiere nuevos conocimientos y desarrolle sus aptitudes y las aplique a las situaciones de trabajo asegurándose de que reciba la recompensa adecuada por sus esfuerzos al practicar el nuevo comportamiento dentro de la organización.
- j) Proporcionar al individuo retroalimentación regular y constructiva referente a sus progresos en la capacitación y al mejoramiento de sus habilidades recién adquiridas ya aplicadas en el trabajo.
- k) Proporcionar ayuda al individuo cuando se enfrente con obstáculos en el aprendizaje.

1.8 Tipos de Capacitación.

En la elaboración de programas de eventos o actividades dentro de la capacitación, debemos comprender la tipología de la misma para determinar cual de ellas se utilizará en una organización. A continuación se mencionan algunos tipos de capacitación:

- La capacitación en aulas.

Es aquella que se imparte en un centro establecido con ese fin y con un grupo de instructores especializados; también conocida como capacitación residencial o colectiva.

- La capacitación externa.

Es aquella por la cual debido a las limitaciones que una organización pueda tener, se requiere de la ayuda de otras instituciones educativas para satisfacer sus necesidades de desarrollo. Enviando a su personal a tomar cursos fuera de la organización porque ésta no puede mantener sus propios centros de capacitación.

- La capacitación pre-laboral.

Es aquella que se imparte al personal de nuevo in--

greso con el fin de que conozca las funciones que va a desempeñar en su actividad laboral, este tipo de capacitación normalmente es impartida por instructores internos y dentro de los centros de trabajo.

- La capacitación inductiva.

Esta es proporcionada por la organización con el objeto de que el personal que en ella labora se integre al medio ambiente de trabajo.

- Entrenamiento o capacitación individual.

Consiste en que el empleado adquiere en forma personal los conocimientos, habilidades y experiencias a través de manuales, para que posteriormente presente un examen, el cual deberá resultar aprobado. Este tipo de capacitación se imparte con el fin de que el individuo pueda lograr un ascenso.

- La capacitación en el trabajo.

Este tipo de capacitación es impartida, independientemente del instructor, por el jefe de servicio que deberá colaborar e inducir al trabajador en sus actividades cotidianas.

- La capacitación para el desarrollo.

Esta se lleva a cabo con el objeto de que el personal se supere en cuanto a su educación, conocimientos, técnicas y métodos.

1.9 Técnicas y auxiliares didácticos.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, las técnicas didácticas deben ser las más adecuadas de acuerdo con los programas de capacitación. Ya que el éxito del aprendizaje y del comportamiento depende de la selección de éstas.

Primeramente analizaremos qué son las técnicas didácticas, para qué se utilizan, cuándo se aplican, dónde, -- quién y cómo se aplican, así como sus objetivos generales y específicos.

Las técnicas didácticas:

- ¿Qué son?

Son los procedimientos que sirven para desarrollar las actividades de instrucción, son caminos que -- orientan al instructor sobre cómo enseñar y le indican la ruta a seguir facilitándole la consecución -- de los objetivos del aprendizaje.

- ¿Para qué se utilizan?

Las técnicas didácticas se utilizan para:

- . Facilitar el aprendizaje.
- . Estimular la motivación, haciendo más atractiva la instrucción.
- . Dar oportunidad a las participantes de ejercitar la información, y
- . Reforzar el aprendizaje.

- ¿Cuándo se aplican?

Las técnicas didácticas se aplican durante la fase de ejecución de un programa de instrucción, para propiciar un cambio de conducta en los sujetos que participan en él.

- ¿Dónde se aplican?

Se aplican en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que es un conjunto de actividades dirigidas al establecimiento de una dinámica particular de un grupo para la consecución de objetivos determinados.

- ¿Quién las aplica?

Las técnicas didácticas las aplican los responsables de las tareas de capacitación en las organizaciones, y que generalmente son el instructor o el capacitador.

El instructor o el capacitador debe tener como características:

- . Conocimiento del tema o actividad laboral
- . Habilidad para lograr una buena comunicación
- . Habilidad para adecuar su lenguaje al nivel de -- los participantes
- . Capacidad para comprender las explicaciones de -- los capacitados.

- ¿Cómo se aplican?

Aunque cada una de las técnicas didácticas tiene sus propias reglas derivadas de su naturaleza, pueden establecerse ciertas normas de carácter general en su aplicación, y que son:

- . Conocer suficientemente la estructura de la técnica, su dinámica, sus posibilidades y riesgos.
- . Planear cuidadosamente el desarrollo de las actividades (elaborar un guión).

- . Que se apliquen con un objetivo bien definido.
- . Preparar oportunamente el material y equipo didáctico (si se requiere) a utilizar.
- . Si se evalúa, no improvisar.
- . Sensibilizar previamente el grupo y crear un clima de cordialidad.

- **Objetivos generales de las técnicas didácticas.**

- a) Proporcionar a los instructores, los conocimientos que apoyen su labor como tales.
- b) Facilitar a los instructores las herramientas adecuadas para el manejo de grupos.
- c) Describir en forma precisa y detallada la mecánica a seguir en la aplicación de las técnicas didácticas, dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.
- d) Orientar a los instructores en la ejecución de programas señalando los criterios de selección para el uso adecuado de las técnicas didácticas.

- **Objetivos específicos.**

Los instructores, seleccionarán las técnicas didácticas de acuerdo a:

- a) Los objetivos que se persiguen
- b) Las características del grupo
- c) Los recursos disponibles
- d) La experiencia del instructor
- e) Las ventajas y desventajas de las técnicas.

Debemos comentar que las técnicas didácticas más usuales son las siguientes:

- Acuaric.

Consiste en formar uno o más equipos que discuten un tema o ejecutan una idea, mientras el resto del grupo observa.

Se lleva a cabo con el objeto de observar conductas de equipo, optimizar el uso de recursos materiales - disponibles y transferir conocimientos.

- Cerrillos.

Esta técnica consiste en dividir al grupo en equipos de 5 a 7 personas quienes deliberan y sacan conclusiones precisas sobre la información proporcionada.

Se aplica con el fin de promover la participación activa de todos los miembros del grupo, obtener en poco tiempo las opiniones y despertar el interés de los participantes.

- Debate dirigido.

Sobre la base de la preparación de una lectura, problema, exposición, etc., el grupo desarrolla una discusión la que será dirigida por el instructor.

Se utiliza con el objeto de propiciar la participación de los miembros del grupo y desarrollar la capacidad de análisis.

- Demostrativa.

El instructor ejecuta una tarea y la explica de manera detallada para que posteriormente los observadores la realicen.

Se lleva a cabo con el objeto de ubicar a los participantes en una situación real de trabajo, aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica - del área psicomotriz y perfeccionar una habilidad motora.

- Expositiva.

Es una técnica centrada básicamente en el instructor y consiste en la exposición verbal de un contenido.

Es con el objeto de proporcionar información amplia en poco tiempo, propiciar la reflexión y verificar la comprensión de los conceptos.

- Foro.

Es una técnica generalmente complementaria a otras, consiste en la discusión acerca de un tema, en la que todos participan, dirigidos por un moderador.

Se aplica con el objeto de permitir la libre expresión de ideas de todos los miembros del grupo, plantear diversos enfoques y propiciar la integración de grupos.

- Interrogativa.

Consiste en explotar y utilizar los conocimientos de los miembros del grupo a través de preguntas orientadas hacia un tema o problema específico.

Se lleva a cabo con el objeto de despertar el interés del grupo, determinar el grado de aprendizaje y propiciar la participación.

- Desempeño de papeles.

Técnica en la que los participantes resumen o desempeñan papeles, sobre algún problema real o imaginario con el fin de analizar comportamientos efectivos y con el objeto de abrir canales de comunicación entre los miembros del grupo y liberar algunas inhibiciones y tensiones.

- Lectura comentada.

Técnica que consiste en la lectura dirigida de un documento en la que participa todo el grupo, con el objeto de que se analice un tema, estudiar con detalle un escrito y verificar al momento de comprensión de un tema.

- Phillips 66.

Esta técnica consiste en dividir un grupo en equipos de 6 personas para discutir o analizar durante 6 minutos una información previamente adquirida, con el objeto de promover la participación activa de todos los miembros del grupo, obtener una solución democrática del mismo ante un problema y reforzar el aprendizaje escuchando otras opiniones.

- Diálogo simultáneo.

Esta técnica consiste en dividir al grupo por parejas para que en voz baja comenten sobre algún tema ó problema con el fin de lograr la participación de todo el grupo, obtener diferentes opiniones, intercambiar ideas y romper el "hielo" o propiciar la integración de los participantes de un grupo.

- Dramatización.

Este método, además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene un objetivo básico que es la integración de actitudes individuales y colectivas, su aplicación se da en el campo de las relaciones humanas. Se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la organización, pudiendo tratarse también en situaciones sociales ajenas.

- Técnicas del riesgo.

Consiste en plantear preguntas al grupo para que puedan manifestar sus temores o posibles riesgos frente a una situación futura.

Se aplica con el objeto de concientizar a los parti-

cipantes de una posible situación, desarrollar la -
 creatividad del grupo y cuestionar alternativas de
 solución a un problema futuro.

- Torbellino de ideas.

Técnica que consiste en que los miembros de un gru-
 po hable con toda libertad, sin ninguna restricción
 frente a un tema o problema. Se efectúa con el ob-
 jeto de ejercitar la imaginación creadora, encon- -
 trar nuevas soluciones y propiciar la participación
 de todos los miembros del grupo.

- Conferencias.

Técnica en la que el instructor desempeña toda la -
 parte dinámica, pues se trata de una exposición uni-
 lateral. se orienta especialmente a presentar infor-
 mación con la ventaja de que en poco tiempo se pre-
 senta mucho material informativo al no haber inte-
 rrupciones. (7).

Los Auxiliares Didácticos.

"Son auxiliares importantes en la comunicación; - -
 cuando una persona (emisor) desea comunicarse con -
 otra (receptor). El emisor debe tener en cuenta el

nivel de conocimientos, los antecedentes socio-culturales, las habilidades y las actividades del receptor. Las ayudas didácticas en el entrenamiento aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo. Dicho de otra manera: los auxiliares didácticos son el conjunto de técnicas que utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de los mismos". (6)

"Sin duda el fenómeno de la comunicación es el eje de todo proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales, a todo instructor como emisor y al alumno como receptor. El medio de comunicación es por tanto, cuestión de especial interés, mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor. "Una figura vale más que mil palabras". Por lo tanto -- los medios de comunicación en el campo de la enseñanza han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología". (8).

A continuación se mencionan algunos medios auxiliares de la capacitación en diferentes grupos:

Auxiliares Didácticos:

Auxiliares Gráficos

- Pizarrón
- Rotafolio
- Franelógrafo
- Gráficas
- Cuadernos para escritura

Proyección
de
imágenes

- Proyector de cine sonoro, 8 y 16 mm.
- Proyector de transparencias y filminas
- Retroproyector y proyector al hombro
- Proyector de cuerpos opacos
- Circuito cerrado de T.V.

Medios sonoros

- Grabadora
- Toca-discos

1.10 Modelo de Capacitación.

Es menester que las organizaciones desarrollen sus políticas de capacitación, relacionándolas con su sistema de valores y con la posibilidades de cursos de determinadas necesidades dentro de un tiempo determinado.

Donde hay supervisores, existe capacitación, que puede no estar basada en normas de orientación o la supervisión ser carente en cuanto a la competencia necesaria para valerse de técnicas aplicables.

Un modelo de capacitación, puede darse en razón de sus métodos empleados y bajo este aspecto la capacitación se divide en directa o indirecta, la primera es aquella que se da expresa y formalmente con métodos de enseñanza, la segunda es en la que se utilizan apoyos didácticos.

En cuanto a la capacitación directa, ésta puede ser impartida a través de:

a) Cursos breves.

Capacitación que consiste en una duración mínima de 40 horas.

b) Becas.

De acuerdo a las políticas de la organización, ésta absorbe los gastos referentes al modelo, tomando en cuenta que lo que el trabajador aprenda será en beneficio de la misma, se debe vigilar a aquellos que se les impartan cursos de capacitación mediante becas, sobre todo para cursar alguna profesión, sean aprovechados por la organización.

c) Método de casos.

Consiste en proporcionar a los participantes, casos prácticos de la misma organización para que estos los resuelvan y expongan sus soluciones, las que -- más adelante serán discutidas. Dichos casos deberán ser reales y técnicos en su estructura, debe existir también un director de la discusión, que deberá tener capacidad y conocimiento del tema a desarrollar.

d) Instrucción programada.

En este modelo el participante, después de leer detenidamente cierta información, se someterá a responder un interrogatorio para posteriormente corroborar sus contestaciones.

La capacitación indirecta como modelo deberá ser impartida mediante los siguientes aspectos:

- a) Por medio de mesas redondas.
- b) A través de publicaciones, fotografías, dibujos, carteles, filminas, etc.
- c) Con medios audiovisuales: películas.

Existe también un modelo de capacitación que se integra de dos sistemas que son: el receptor y el productor de la capacitación, donde el primero va a ser sujeto de capacitación y el segundo será la persona encargada de impartir el programa de capacitación. Este modelo consta de cinco etapas básicas que son:

- 1a.- Etapa en la que se debe investigar e identificar las necesidades de capacitación del personal, es decir, en qué área de la organización se debe impartir, por lo cual el Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que obtenga de las diferentes áreas de la misma.
- 2a.- Una vez determinada las necesidades de capacitación, se eligen los métodos (conferencias, reuniones de grupo, análisis de casos, etc.), de acuer-

do a las posibilidades que tengan para proporcionar la capacitación necesaria. Después se estimula al capacitado a que siga el programa; mediante éste adquirirá conocimientos y desarrollará aptitudes.

- 3a.- Aquí se deben definir los contenidos de la educación, en donde el Departamento de Capacitación - deberá establecer con claridad y objetividad su misión en relación con el problema a tratar.
- 4a.- En esta etapa se establecerán las metas que ayudarán al Departamento de Capacitación a lograr - su misión, estas metas tendrán las siguientes características: que sean cuantificables, reales y adecuadas a los requerimientos de la organización.
- 5a.- Esta etapa es la que se refiere al establecimiento del programa, mismo que se hace en base a los medios que van a ayudar al cumplimiento de las - metas. Para elaborar dicho programa la organización se puede apoyar en diferentes formas de estructuración, por ejemplo el Pert (8).

1.11 Proceso de la Capacitación.

"Resulta natural que la función de capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que induja la Planeación, Organización, Dirección y Control, - por ello se presenta el siguiente proceso de la capacitación el cual tiene como objetivo proporcionar al capacitando la oportunidad de desarrollar sus aptitudes y capacidades". (6)

Proceso de la Capacitación.

- a) Identificación de las necesidades de capacitación (a través del análisis del hombre, de las operaciones y de la organización).

Esta identificación de necesidades se logra a través del manejo de varios casos, incidentes e interrogatorios directos.

- b) Selección de los métodos de capacitación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación se selecciona el método en relación a los recursos con que se cuentan para impartir la capacitación necesaria.

c) Después se estimula al candidato a capacitación.

Si el individuo está dispuesto a recibir la capacitación, participa en el programa; mediante ésta adquirirá nuevos conocimientos y desarrollará aptitudes. Si cumple con el programa y si muestra un comportamiento adecuado, en su desempeño, también recibe retroalimentación detallada sobre su nivel de desempeño y sobre los ajustes continuos que pueda requerir.

d) Creación del deseo de capacitarse y de cambiar el comportamiento:

Esto se refiere a la motivación de la persona para que desee la capacitación y como ésta consiste en cambiar comportamientos, existen tres maneras de interesar a la gente:

1. Que la persona a capacitar piense que los resultados del programa beneficiará sus propios intereses y recibirá beneficios personales.
2. Cuando los capacitados sean conscientes de las mejoras en el desempeño y si obtienen nuevas experiencias con su nuevo comportamiento.

3. Cuando el capacitado cambia su comportamiento debido a la presión de su jefe o de su superior.

e) Aplicación de las técnicas de capacitación.

f) Desempeño.

Los individuos hacen cosas que les proporcionan placer y evitan las cosas que les causen dolor. - Si después de actuar se recibe un satisfactor, la acción será repetida, y mientras más se desempeñe ésta en forma específica se convertirá con facilidad en una norma o patrón de conducta natural de comportamiento.

g) Recompensa y retroalimentación.

Otra faceta muy importante de capacitación consiste en proporcionar al sujeto la retroalimentación sobre el progreso que logra al utilizar la capacitación recibida ya que solo mediante dicha retroalimentación tangible y específica, el capacitado puede ajustar su desempeño a las necesidades de su trabajo. (8).

1.12 Diseño de un curso de Capacitación.

"Para elaborar un programa de capacitación, se debe entender que éste deberá ir de acuerdo con las políticas de la organización, por lo tanto se tendrá que diseñar conforme a circunstancias concretas, para ello existen algunas formas generales de orientación:

1. Basarse en sus necesidades reales de capacitación sin tratar de imitar a otras instituciones.
2. Utilizar instructores internos, con amplio conocimiento de la organización y que estén familiarizados con la materia de conocimiento y función de la misma.
3. Todo programa de capacitación, debe diseñarse en su inicio de manera sencilla, y conforme se vayan obteniendo resultados positivos, podrán hacerse más elaborados.
4. Utilizar los medios auxiliares de capacitación indispensables, sin caer en el error de que estos sean demasiados. Si esto ocurre se corre el riesgo de que se desvíe la atención del propósito fundamental del esfuerzo de la capacitación.

5. Se debe buscar siempre que el trabajador que reciba la capacitación experimente en la práctica el aprendizaje adquiriendo, ya que el contenido intelectual no produciría los efectos buscados, si no se hace así". (6)

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Bautista Hernández, Migue.- ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.- Tesis Profesional. México, -- 1975, Pág. 15.
- 2.- Guzmán Valdivia, Isaac.- PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION. Edit. Trillas. Wiley. México 1966. pág. 69.
- 3.- Arias Galicia, F.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Edit. Trillas. México 1981, págs. 319, 320, - 326.
- 4.- Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE PERSONAL. -- Volumen I. Ed. Limusa, México 1973, Págs. 100 a 104.
- 5.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 5 de febrero de 1917, Ed. Porrúa, México 1981.
- 6.- Siliceo, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL.- Ed. Limusa. México 1980. Pág. 22
- 7.- Secretaría de Educación Pública. MANUAL DE TECNICAS DIDACTICAS.
- 8.- Harris, Jr. O. Jeff.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Ed. Limusa 1980, Págs. Cap. 21

CAPITULO II

PAPEL DE LOS INSTRUCTORES

II.- PAPEL DE LOS INSTRUCTORES.

Debemos dejar muy claro lo que significa la capacitación para poder entender el papel que desarrollan los instructores en la aplicación de ésta.

La capacitación se deriva de un tronco muy amplio como lo es la educación; que es la adquisición y el aprendizaje de conocimientos que benefician de una manera tan radical el intelecto humano, lo que tiene como consecuencia engrandecer su cultura.

De esta manera la capacitación se basa en aspectos humanos importantes como lo es la educación la cual se aplica a través del entrenamiento de los individuos para que coadyuven a la organización en el logro de su objetivo; determinando que la capacitación es:

"La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (1)

"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad del trabajo específico e impersonal" (2).

2.1 Importancia del Instructor en la Capacitación.

La actuación del instructor en la capacitación es muy relevante ya que de esta persona depende que los trabajadores adquieran los conocimientos de un programa que ha sido elaborado por él mismo.

El instructor es la persona responsable de la capacitación y debe fungir como expositor, moderador, observador y evaluador de los cursos.

El factor más importante dentro de cualquier organización es el aspecto humano, y es aquí donde el instructor juega un papel muy importante ya que es el formador de elementos dentro de la organización.

Aunque sean excelentes las condiciones ambientales del lugar donde se impartan los cursos de capacitación, con buena iluminación, amplitud, medios auxiliares de comunicación, etc., si el instructor no sabe motivar, e integrar a los trabajadores en un momento dado, éstos no tendrán interés en el curso.

Visto de otra manera, si el instructor es una persona que motiva, que hace interesante el curso, es dinámico y logra la integración del grupo y el objetivo - -

previamente establecido, no importa que las condiciones del local donde se imparte el curso no sean del todo adecuado.

"Es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las -- que en el futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad del entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano: . EL SUPERVISOR". (1)

C T A : Nosotros utilizamos el término INSTRUCTOR en lugar de el de SUPERVISOR.

2.2 Características del Instructor.

Todo instructor como factor importante en la capacitación debe contar con una serie de requisitos para lograr los objetivos de la misma; tales requisitos son:

- a) Deberá ser un experto.- El instructor debe saber detectar a quién va a capacitar, cómo y para qué lo va a hacer, debe planear bien un curso y conocer el tema para evitar ser limitado por el clásico "sabelotodo", así como contar con un guión para el seguimiento del curso.
- b) Motivador.- Debe saber despertar en el trabajador el interés por aprender, darle confianza y hacerle saber o sentir un elemento importante dentro del grupo con el objeto de que se integre y participe dinámicamente y así lograr el objetivo planteado.
- c) Debe conocer bien el tema.- para que un instructor imparta un tema, debe conocer bien de lo que está hablando, asimismo debe ser sistemático para que no pierda la secuencia de la enseñanza y el grupo no se desinterese.

- d) Observador.- Deberá vigilar con base en su experiencia, que en los cursos impartidos exista una completa comprensión de los conocimientos, es decir darle mayor atención, en los casos que así - se requiera, a aquellas personas del grupo que - tengan más problemas para aprender, ya sea porque sus habilidades y cultura no sean muy avanzados, o por timidez, y evitar que se presenten como bloqueo para el logro del objetivo del curso.
- e) Debe tener dominio de las técnicas didácticas.- El instructor debe saber en que momento va a utilizar las técnicas según se requieran de acuerdo al número y heterogeneidad del grupo.
- f) Deberá señalar siempre el objetivo del programa. El instructor deberá conocer que se pretende con el curso, que objetivos se deben alcanzar, etc., lo cual dará a conocer a los capacitados para ambos obtengan mejores resultados.
- g) Su actuación será como agente de cambio.- El instructor como aspecto, importante en la capacitación debe considerar que el aspecto humano es el que va a darle dinámica a una organización -

por lo cual debe situarse en tiempo y momento, - elaborando su programa de acuerdo a las necesidades que existen de capacitación con el fin de sa tisfacer las demandas de la sociedad, razón de - ser de las organizaciones.

- h) Despertar atención, interés y deseo de estudio - hacia los temas que se van a tratar.- Hacer que el grupo de participantes (trabajadores) comparta las experiencias con el fin de que sus inte-- grantes desarrollen su capacidad intelectual y - su conocimiento que vendrá a acrecentar su acer- vo cultural.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia, F.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Edit. Trillas, 2a. Edición, México, 1982.
- 2.- Reglamento de Capacitación y Adiestramiento (IMSS) 1983 - 1985.

CAPITULO III

PLANEACION DE CURSOS DE CAPACITACION EN UNA INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL

III.- PLANEACION DE CURSOS DE CAPACITACION EN UNA INSTITUCION DE SEGURIDAD SOCIAL

Esta Institución, cuya misión es la de proporcionar atención médica de la manera más eficiente a la población que está afiliada a ella y con el afán de satisfacer dicha necesidad, atiende a un programa de Reforma Administrativa emprendida por el Gobierno de la República que tiene como propósito fundamental ejecutar acciones tendientes a elevar la calidad de los servicios médicos y paramédicos -- orientados a la capacitación de los trabajadores al servicio de la Institución.

Para hacer llegar los beneficios de la capacitación a todos los trabajadores de esta Institución se ha diseñado una estrategia que pretende dar efecto multiplicador a las actividades de la capacitación, dicho efecto se apoya básicamente en la formación de instructores, es por lo tanto un programa a través del cual se pretende democratizar la capacitación, esto es, que la formación de instructores requiere en primer término, que se capacita al personal más idóneo por la naturaleza de sus funciones y por su estrecha relación con el personal con mandos intermedios, proporcionándoles las herramientas y técnicas necesarias para ellos, a su vez, capaciten a sus compañeros en la ejecución de sus tareas.

La primera parte del proceso de formación de instructores consiste en enseñar las técnicas didácticas más sencillas para crear una conciencia en cada grupo de trabajo.

La segunda parte se denomina "perfeccionamiento de instructores" y trata de dar más elementos didácticos a los capacitadores, para que dispongan de mayores alternativas dentro del proceso enseñanza-aprendizaje. De esta manera se garantizan los resultados en la capacitación, según sea el tipo y número de participantes, así como las pretensiones al lograr en el proceso de capacitación.

Cabe señalar que se trata de una Institución de Seguridad Social a nivel nacional, la cual proporciona capacitación a sus trabajadores en el Distrito Federal, en las sedes delegacionales o bien en sus unidades de atención, como son los hospitales y clínicas de medicina familiar.

PLANTEAMIENTO GENERAL.

Uno de los propósitos básicos de la planeación de cursos de capacitación es promover la evolución laboral de cada uno de los trabajadores de la Institución. El subsistema de capacitación se encarga de dotarlos del dominio que exige el desempeño del puesto que cada uno realiza y proporcionarles las bases aptitudinales para su promoción escalafonaria.

La planeación de la capacitación tiene como meta contemplar el crecimiento laboral de los trabajadores de la institu--ción con los elementos actitudinales necesarios para que el trabajo efectivamente aporte la satisfacción de los requerimientos conceptuales, afectivos y emocionales que todo individuo experimenta. De esta manera, el sistema considera - con la misma prioridad los dos elementos imprescindibles - que para el trabajo individual y de grupo, alcance los niveles de eficiencia, eficacia, calidad, oportunidad y el sentido humano.

Lo que se persigue con la capacitación del personal de la - Institución es que adquieran, conocimientos, habilidades y destrezas o su perfeccionamiento y por otra parte las actitudes que los complementan, que incluyen también las que el propio trabajador genera a aquellas personas que reciben - los servicios que proporciona la Institución.

3.1 Detección de necesidades de Capacitación.

La determinación de necesidades constituye un aspecto fundamental para la elaboración de programas de capacitación y un auxiliar importante en la toma de decisiones.

Básicamente, las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería de ser al momento o en un futuro. Si hay diferencia, ésta nos dará la clave para planear el tipo y la intensidad de los cursos de capacitación que se deben impartir.

Las necesidades de capacitación se describen a través del "standar" ó "punto óptimo" de realización del trabajo cuando éste se realiza en forma adecuada.

La determinación de necesidades de capacitación pretende conocer las carencias y limitaciones del personal y de la Institución.

Las necesidades de capacitación al personal en una Institución de Seguridad Social, se determinan por varias razones, de las cuales se mencionan:

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté preparada para el progreso.
2. Por el desarrollo óptimo de la labor individual y para el éxito de la empresa, donde se resolverán y se definan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en capacitación y desarrollo.
3. Por que todas las "personas normales", independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden querer y hagan un buen trabajo si tienen la oportunidad de ser capacitados. Esta oportunidad se da, cuando la Institución prevee la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o aptitudes. Al hacerlo, la Institución aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.
4. Porque podemos perder tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no está basada en las necesidades que existen o que van surgiendo dentro de la Institución.

- Necesidades de Capacitación:

1. Las que tiene un individuo
2. Las que tiene un grupo
3. Las que requieren solución inmediata
4. Las que demandan solución futura
5. Las que piden actividades informales de capacitación.
6. Las que requieren actividades formales
7. Las que exigen instrucción sobre la marcha
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo
9. Las que la Institución puede resolver por sí misma.
10. Las que la Institución para satisfacerlas requiere de fuentes externas.
11. Las que un individuo puede resolver dentro de un grupo con otras gentes.
12. Las que el individuo necesita resolver por sí mismo.

- Las necesidades de capacitación se clasifican a través de:

- . Índices de calidad altos y bajos
- . Baja eficiencia y productividad o producción del servicio.

- . Elevado número de accidentes
- . Falta de cooperación
- . Horas extras excesivas
- . Mala actitud de los empleados
- . Elevado número de quejas y reclamaciones
- . Abandono de empleos o despidos
- . Baja moral
- . En general verificando los conocimientos y habilidades de sus empleados de acuerdo a la función que desempeña.
- . Cuando existe un cambio de proceso (método o tecnológico).
- . Analizando necesidades futuras de la Institución
- . Cuando se quiere tener un mayor número de personas entrenadas en la misma operación.

- Clasificación de las necesidades de Capacitación:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1.- Por su origen | <ul style="list-style-type: none"> a) Organizacionales b) Departamentales c) Ocupacionales d) Individuales |
| 2.- Por la forma en que se presentan | <ul style="list-style-type: none"> a) Manifiestas o conocidas b) Encubiertas o desconocidas |

- 3.- Por su circunstancia
- a) Presentes
 - b) Futuras

METODOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Existen diversos métodos y técnicas para determinar necesidades y elaborar diagnósticos adecuados, sin embargo, es importante que en una institución se cuenta con criterios unificados respecto a la ejecución de esta primera parte del proceso de capacitación. Entre diversos métodos algunos tienen mayores ventajas, pero lo importante es que cada uno debe ser adaptado a la situación específica aún cuando pueden utilizarse solos o en combinación.

METODOS QUE SON USUALES EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES:

- a) Análisis de elementos organizacionales.- En la organización existen limitaciones que pueden alterar la actuación de los individuos y el empleo de este método implica el conocimiento de algunas fuentes formales elaboradas por otros especialistas.
- b) Análisis de problemas.- Este puede iniciarse con base en un problema operacional. Por ello debe plan--

tearse las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿porqué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿dónde?. El planteamiento del problema ofrece la posibilidad de conocer causa y efecto.

El uso de la mayor información permitirá un mejor análisis del mismo, lo que propiciará soluciones más -- acordes al planteamiento.

c) **Análisis de equipo.**- Cuando la Institución introduce nuevo equipo o modifica el existente, pueden propiciar la necesidad de una nueva capacidad manual o un nuevo conocimiento relativo al manejo de éste, por parte del supervisor y los operadores. Por ello debemos analizar:

1. ¿Qué diferencias aparecen en el equipo nuevo o modificado?.
2. ¿Qué capacidades o conocimientos requiere?
3. ¿Quiénes o cuándo los necesitan?
4. ¿Qué actitudes deseables se esperan ante este -- cambio?

- d) Análisis de actividades.- En todo proceso u operación el orden de las actividades debe garantizar una mayor productividad con un mínimo de esfuerzos. Por ello es necesario:
1. Enlistar en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un artículo o proporcionar un servicio, basándose en técnicas de simplificación del trabajo.
 2. Analizar cada paso de dicha secuencia con el propósito de saber si las tareas son procedentes o requieren alguna modificación.
- e) Análisis del comportamiento.- Este es uno de los métodos que proporcionan al analista mayor riqueza en la información, ya que conductas como ausentismo, sabotaje, accidentes, resistencia a la dirección, pueden ser síntomas de necesidades que pueden solucionarse mediante eventos de capacitación. Por la complejidad de la tarea, se requieren instrumentos de medición que proporcionen datos objetivos y confiables.
- f) Evaluación del trabajo.- Esta es constante por parte de quien supervisa así como de quien hace la tarea. -

Algunas veces esta evaluación es casual, subjetiva y no se registra. Una buena evaluación es la que permite conocer las condiciones reales de la operación evidencia el logro de objetivos o su limitación y proporciona pautas para introducir cambios.

Una vez determinadas las necesidades por este método se podrán formar grupos homogéneos o individualizar la capacitación.

- Técnicas usadas en la detección de necesidades de capacitación en una Institución de Seguridad Social.
 - a) Entrevista
 - b) Observación
 - c) Inventario de habilidades
 - d) Cuestionario
 - e) Taller
 - f) Autoanálisis
 - g) El análisis del puesto y revisión del rendimiento.
 - h) El análisis colectivo del programa
 - i) Las pruebas, las encuestas, y otros métodos.

- Fuentes de información.

Hay otros medios para conocer las necesidades de capa

citación, son formas adicionales para obtener información, proporcionan indicios para determinar dichas necesidades; también existen en la Institución como instrumentos administrativos.

Las claves para determinar necesidades de capacitación, pueden ser, los comentarios, solicitudes, quejas, etc., que se registren por escrito, son más confiables que las expresadas oralmente.

Las fuentes que proveen de información más confiable son:

1. Estudios y proyectos especiales
2. Quejas formales
3. Indices estandar
4. Descripción del puesto
5. Planeación
6. Asociaciones y publicaciones especializados
7. Informes
8. Manuales de organización y procedimientos
9. Experiencias ajenas

3.2 Objetivos de la Capacitación.

La capacitación que imparte la Institución viene a cubrir un aspecto muy importante en cuanto a los servicios que presta, buscando incrementar la eficiencia de la fuerza de trabajo con la que dispone.

Una de sus políticas que se establecen es que sus trabajadores posean los conocimientos, habilidades y destrezas que el desempeño de sus funciones demanda, hecho por el cual se requiere de un sistema nacional de capacitación y desarrollo en todos los niveles de atención y que debe de cubrir necesidades concretas en cuanto a la capacidad técnica para lograr resultados esperados por parte del personal que en esta Institución labra o bien que está próximo a laborar.

En este sistema se requiere que tanto las áreas normativas, delegaciones y directivos en general, conozcan el perfil del puesto de cada área en particular, con el fin de propiciar así un nivel homogéneo de capacidad técnica con respecto al personal que labora en cada servicio, comparando este nivel con lo que se espera de él.

En algunos casos para dar capacitación al personal se debe de recurrir a la imaginación para determinar la temática sobre la que se debe capacitar al personal - ya que no todas las dependencias de esta Institución cuentan con manuales de organización y procedimientos específicos que contengan una definición de normas, - funciones y objetivos, así como descripciones y perfiles de puesto.

En las áreas donde si existen manuales resulta que algunos se encuentran obsoletos, poco difundidos o simplemente no existe apego a ellos, lo que ocasiona el desconcierto de los trabajadores. Por esta situación se requiere de la capacitación para elevar los niveles de calidad, cantidad y por ello la eficiencia de las tareas.

Debido a las condiciones socio-económicas que prevalecen en el país, y siendo esta Institución un organismo que debe guardar congruencia con las políticas y acciones que se están tomando a nivel nacional, es importante elevar el nivel prioritario de la capacitación así como los resultados objetivos que se puedan esperar de ella.

Con base en estas premisas y considerando la necesidad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos - se ha diseñado el Sistema Nacional de Capacitación tendiente a satisfacer en la medida de lo posible, los objetivos que busca ésta y que son:

OBJETIVO GENERAL:

Unificar criterios técnicos y metodológicos, para administrar en todo el sistema la capacitación del personal en o para el puesto, con base en la definición y - actualización de objetivos, funciones y responsabilidades inherentes a cada uno.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Integrar acciones normativas de capacitación, conducentes a la funcionalidad óptima de los programas nacionales, regionales y estatales.
- Homogeneizar los procedimientos de la capacitación.

3.3 Tipos de Capacitación.

Para cumplir con los objetivos que el Sistema Nacional de Capacitación norma para esta Institución se deben elaborar programas que van a alimentar a dicho sistema y que se realizarán de acuerdo a las características de los individuos que se van a capacitar y que se clasifican de la siguiente manera:

- a) Para personal de nuevo ingreso y/o cambio de rama.
- b) Promocional a plazas escalafonarias.
- c) En el puesto.
- d) Promocional a plazas de confianza "B".
- e) Para desarrollo de mandos operativos.
- f) Para directivos.

Estos programas deberán efectuarse de la siguiente manera:

- a) Para personal de nuevo ingreso y/o cambio de rama

Está dirigido a candidatos a ocupar un puesto en la Institución y para aquellos trabajadores que soliciten un cambio de rama.

El objetivo de este programa implica que los participantes identifiquen y practiquen, en su caso, las actividades y funciones que deberán realizarse de acuerdo a las normas y criterios técnico-administrativos vigentes.

b) Promocional a plazas escalafonarias.

Este tipo de programas queda establecido en el - catálogo de requisitos para trabajadores de la - Institución y que se contempla en el Contrato Colectivo de Trabajo dentro del requisito 51 en el que se menciona que para poder ocupar una plaza con categoría superior al trabajador deberá aprobar un Curso de Capacitación, en la actualidad - la capacitación que imparte la Institución en este sentido es de tipo de auto-aprendizaje, es decir, al trabajador que desee ascender a la categoría inmediata superior en su misma rama se le entregará en el momento de su inscripción para - poder concursar en un examen de evaluación final un manual de actividades, funciones, destreza y responsabilidades sobre la categoría que aspira.

El objetivo de este tipo de capacitación será - que los participantes obtengan los conocimientos

relativos a actividades y funciones correspondientes a la categoría y adscripción de la plaza a la que se aspira.

c) En el puesto.

Este tipo de capacitación está dirigida a trabajadores con tipo de contratación de base y confianza, con estos programas se adquieren conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas para la eficiente ejecución de las actividades específicas a las funciones asignadas a su puesto.

El objetivo de este rubro es el de capacitar y actualizar a los trabajadores de la Institución en el desempeño de las funciones inherentes a su área de responsabilidad, a fin de elevar el nivel de eficiencia.

d) Promoción a puestos de confianza "B"

Este tipo de capacitación está dirigido a trabajadores de base o confianza "B" que vayan a ocupar un puesto de mando directivo o de mando operativo.

El objetivo de este programa es que los participantes dominen las actividades y funciones del

relativos a actividades y funciones correspondientes a la categoría y adscripción de la plaza a la que se aspira.

c) En el puesto.

Este tipo de capacitación está dirigida a trabajadores con tipo de contratación de base y confianza, con estos programas se adquieren conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas para la eficiente ejecución de las actividades específicas a las funciones asignadas a su puesto.

El objetivo de este rubro es el de capacitar y actualizar a los trabajadores de la Institución en el desempeño de las funciones inherentes a su área de responsabilidad, a fin de elevar el nivel de eficiencia.

d) Promoción a puestos de confianza "B"

Este tipo de capacitación está dirigido a trabajadores de base o confianza "B" que vayan a ocupar un puesto de mando directivo o de mando operativo.

El objetivo de este programa es que los participantes dominen las actividades y funciones del -

puesto al que aspiran, de acuerdo a las normas y criterios vigentes.

e) Para desarrollo de mandos operativos.

Está dirigido a trabajadores con cargo de jefes de oficina y mandos operativos, este programa se compone por módulos específicos del puesto que desempeñan, más módulos relacionados con un puesto de mando y el cual abarca ocho cursos de capacitación.

El objetivo de éste es que se promueva entre los funcionarios de mandos operativos la actualización de conocimientos, el desarrollo de actividades directivas y el empleo óptimo de los recursos que se encuentran a su cargo.

f) Desarrollo para directivos.

Se aplican con la finalidad de establecer continuidad en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades directivas, el programa está compuesto por módulos específicos relativos al puesto que desempeñan.

Este programa de capacitación está dirigido a funcionarios con categoría de jefes y subjefes -

de servicios, delegados, subdelegados, directores, subdirectores, administradores y jefes de departamento.

Su objetivo es el de promover la preparación del personal directivo a fin de que su participación sea más efectiva y amplia en el gobierno de la -- Institución.

DEFINICIONES DE ESTE CAPITULO

Descripción.-

Es la unidad o centro de trabajo donde se prestan los servicios.

Cambio de rama ó, de categoría.-

Es todo movimiento, temporal o permanente de personal, que no altere el salario del trabajador afectado, ni tampoco aumente en conjunto, la cantidad y calidad de su trabajo, sino que simplemente variación en la descripción, en la residencia, en el horario, turno ó centro de trabajo.

Categorías.-

Denominación de puestos de base listados en el tabulador de sueldos.

Contrato Colectivo de Trabajo.-

Es el convenio celebrado entre la Institución y el Sindicato de los trabajadores.

Escala-fones.-

Es la lista de los trabajadores y puestos de base per-

manentes agrupados en "escaleras" y ordenados por categorías en forma de grados ascendentes.

Movimientos escalafonarios.-

Promociones definitivas de carácter interino del personal de base.

Personal y trabajadores.-

Es el conjunto de personas que trabajan al servicio de la Institución.

Plazas escalafonarias.-

Las intermedias o superiores de cada rama establecidas en el tabulador de sueldos.

Promoción.-

Es el ascenso interino o definitivo de un trabajador - de base a una categoría superior.

Puesto de base.-

Son todos aquellos necesarios y permanentes para el desarrollo normal de los servicios de la Institución y - que se encuentran tabulados.

Requisito 51.-

"Para ocupar una plaza escalafonaria el trabajador deberá haber aprobado un curso de capacitación sobre conocimientos, habilidades o destrezas y responsabilidades sobre la categoría, relativos a las actividades - del área de adscripción de la plaza"

Trabajadores de base.-

Son todos aquellos que ocupan en forma definitiva un puesto tabulado.

Trabajadores de confianza.-

Son todos aquellos que realizan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización de carácter general y no tabulados.

BIBLIOGRAFIA

- Contrato Colectivo de Trabajo 1983-1985. I.M.S.S.

3.4 Técnicas de Capacitación.

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación en materia de capacitación es la selección de las técnicas didácticas.

En los diferentes tipos de capacitación que imparte esta Institución a sus trabajadores se aplican las técnicas que van de acuerdo a las características del curso y del grupo de participantes, con el fin de lograr sus objetivos y facilitar la formación de actitudes de cooperación, responsabilidad e individualidad en las tareas designadas.

Los diferentes tipos de técnicas que son utilizadas por los instructores son las siguientes:

a) Grupo de técnicas receptoras.

Con este tipo de técnicas los alumnos reciben la información sin que requiera la integración en el grupo y son:

- Conferencia Informal.

En ésta el instructor expone un tema ante un gru

po con la finalidad de proporcionar información. Este tipo de técnica exige un alto grado de conocimientos en la materia, como en los aspectos didácticos que propicien y mantengan el interés de los espectadores.

Una de sus ventajas es que permite presentaciones completas y detalladas sin interrupciones, - pero no se debe olvidar que cada técnica tendrá sus limitantes, en este caso será que la comunicación es en un solo sentido, así como un control centrado en el expositor.

- Congreso:

En esta técnica los expertos presentan sus trabajos al auditorio. La sesión anterior se emplea para tomar decisiones conjuntas y establecer el compromiso de realizarlas. Esta técnica requiere de una planificación y organización cuidadosa, asimismo los participantes deben conocer el tema que los especialistas van a tratar.

Su ventaja es que el programa está planeado con base en los intereses de los participantes y no

de los organizadores, también permite la actualización de los participantes en una determinada materia.

La limitante con la que se encuentra es que la comunicación fluye en un solo sentido y la información es interpretada de acuerdo a las características personales de los participantes.

- **Simposio:**

En esta técnica un grupo de especialistas desarrolla diversos aspectos de un tema en forma su cesiva, ante un auditorio, coordinado por un mo derador. Requiere de una planificación y organización cuidadosas, también requiere de que los participantes tengan cierta información sobre el tema.

La ventaja de esta técnica es que con ella se obtiene información especializada sobre un tema, las presentaciones son precisas y de carácter é formal. Su limitante es que requiere de especialistas en el tema y pospone la participación de los asistentes hasta el final de la sesión.

- b) Dentro del grupo de las técnicas "participati--vas" donde se promueve la participación activa

de los integrantes del grupo por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones, incrementando la capacidad de retención; tenemos:

Seminario.

En esta técnica un grupo de profesores, dividido en subgrupos investigan un tema o problema y presenta resultados para su discusión bajo la coordinación de un orientador. Para realizarla se requiere planificación por parte del grupo, los trabajos deben ser realizados en varias sesiones, así como también se requiere que el orientador organice los problemas, sugiera fuentes de información y administre el tiempo.

La ventaja de esta técnica es que propicia la utilización de los métodos de análisis científico y de las técnicas de investigación, propicia el intercambio de información, fomenta el espíritu de grupo y las actitudes de cooperación y creatividad. La limitante de esta técnica es que es más lenta que otros métodos de discusión, requiere que los participantes conozcan la materia para poder elaborar los trabajos.

- Panel.

Para esta técnica un grupo de expertos en una determinada materia se reúnen para contestar diversas preguntas que pueden ser formuladas por el moderador o por un grupo de asistentes. Se lleva a cabo en un evento de tipo informativo, y no requiere que los asistentes posean información profunda sobre el tema.

La ventaja de esta técnica es que permite confrontar las opiniones de diversos especialistas, por su dinamismo propicia interés en los participantes. Su limitante es que propicia la competencia entre los expositores y no se cuenta con una estructura definida para su desarrollo.

- Mesa Redonda.

Dentro de las observaciones tenemos que se requiere la ayuda de un coordinador y un secretario y donde no se requiere la planeación ni organización rigurosas.

Las ventajas que permite esta técnica es la libre discusión e intercambio de ideas, propicia la participación de todos los integrantes y per-

mite la comunicación cara a cara. En sus limitaciones dispersa la responsabilidad entre los miembros del grupo y no cuenta con una estructura definida en su dinámica y debido a su conducción inadecuada puede crear exceso de interferencias.

- Tormenta de Ideas.

En esta técnica el coordinador debe estimular a los participantes evaluando las ideas hasta el final de la sesión.

Las ventajas de esta técnica es que, desarrolla la creatividad en los participantes, permite conocer más alternativas de solución para un problema, propicia una atmósfera de apertura y respeto por las ideas de los participantes, se obtiene un mayor número de ideas en un tiempo limitado.

Las limitaciones de esta técnica es que es completamente informal, algunas personas pueden tener dificultad para liberarse de las ideas habituales, que esporádicamente sirven para plantear soluciones adecuadas.

- Dramatización.

Esta técnica es relativamente fácil de planificar, pero exige mucha habilidad del instructor para su planificación, y en donde los actores deben ser miembros del grupo.

Las ventajas de esta técnica es que permite crear conciencia de algún problema o situación, permite también identificar alternativas de solución del problema expuesto.

Las limitaciones de esta técnica es que se corre el riesgo de que los actores se posesionen demasiado del papel, creando así conflictos, las escenas pueden desviarse del objetivo deseado, se puede prestar para la informalidad y la burla.

- Taller.

En esta técnica el orientador debe conocer a fondo la materia y tener mucha experiencia en el manejo de la misma, no es útil con grupos muy numerosos.

En sus ventajas tenemos que permita la sensibilización de los participantes y la identificación -

clara de los problemas, propicia actitudes positivas y, al final se cuenta con información objetiva de los logros.

Dentro de los límites de esta técnica detectamos que los contenidos del tema que se pueden transmitir son pocos, debido al tiempo que toma cada uno de ellos, requiere supervisión y control en su aplicación y los resultados están sujetos al nivel de conocimientos y habilidades de los participantes.

- Corrillos.

En esta técnica se requiere de planificación previa y donde el instructor debe cuidar que la participación en los corrillos sea equitativa.

Las ventajas que proporciona es que permite la participación de todo el grupo, alienta la división del trabajo y de la responsabilidad, se obtienen acuerdos rápidamente, alivia el cansancio producido por la reunión del grupo en su conjunto.

Las limitaciones de esta técnica es que puede producir enfrentamiento de opiniones, puede propiciar el uso excesivo de la palabra por alguno de sus miembros, puede producir conclusiones falsas por desconocimiento de la situación.

- Phillips 66'.

Esta técnica requiere de un moderador y un secretario en cada grupo, y en donde es necesario respetar el tiempo marcado.

Las ventajas de esta técnica es que obliga a sintetizar y concretizar, asegura la participación de cada uno de los integrantes, y se obtienen acuerdos y opiniones rápidamente.

Las limitaciones que tiene es que el tiempo es reducido, puede producir opiniones muy diversas y antagónicas, no es conveniente utilizarla en análisis de problemas.

- Introducción Programada.

Esta técnica nos permite conocer y controlar las condiciones del aprendizaje reduciendo su tiempo. Capacita a un mayor número de personas en forma individual y simultánea, donde permite la evaluación inmediata e involucra más al capacitando y lo responsabiliza de su propio aprendizaje.

Dentro de sus limitaciones requiere bastante tiempo para su diseño, y el costo de éste es elevado, por lo mismo debe ser realizado por un especialista.

- Foro o Plenaria.

En esta técnica se requiere que el coordinador vigile el tiempo y la calidad de la participación. Su organización es relativa fácil. Su estructura es flexible y no requiere de la participación de especialistas.

En sus ventajas tenemos que permite la libre ex--presión de ideas a todos los integrantes del grupo, también enriquece la formación de los participantes al conocer otros puntos de vista.

En sus limitaciones tenemos que puede producir desorden y confusión, permite el surgimiento de lf-deres que limitan la participación comunitaria y a veces no se obtienen conclusiones especfficas.

- Estudio de casos.

En esta técnica se deben seleccionar casos aplicables a la materia de estudio, donde se tendrá in-formación previa para lograr una adecuada solu- -ción, requiriendo que el orientador identifique y delimite las opiniones subjetivas.

Las ventajas que proporciona el uso de esta técnica es que propicia el intercambio de ideas, produce soluciones diferentes a una misma situación y puede ser un medio para simular la realidad.

Las limitaciones que tiene esta técnica es que -
puede perder su validez si al exponer el caso se
incluyen opiniones personales y puede producir -
confusión por falta de información.

AYUDAS PARA LA CAPACITACION.

Por medio de la selección y el uso adecuado de apoyo para la capacitación, en esta Institución propician herramientas necesarias a los instructores que les permite facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los participantes en los programas de capacitación a su cargo.

Existen diferentes tipos de apoyos para el expositor, entre ellos destacan:

- Los sistemas visuales como:
 - . Películas
 - . Diapositivas
 - . Cuadros
 - . Tablero forrado con franela
 - . Modelos
 - . Gráficas
 - . Fotografía
 - . Pizarrón

Para que éstos constituyan un medio de comunicación afectivo, estos apoyos deberán ser:

- . Sencillos
- . Planificados
- . Manejables
- . Legibles

- . Exactos
- . Significativos
- . Recientes
- . Realistas
- . Originales

El beneficio principal de estas ayudas es que permiten estimular el sentido de la vista de los alumnos, lo que facilita una comprensión más clara y una mejor retención de lo expuesto.

- El instructor mediante el uso de los apoyos tenderá a:

- . Despertar el interés del grupo
- . Aumentar la retención del mismo
- . Ahorrar tiempo
- . Simplificar el proceso de las ideas
- . Dirigir y conservar las ideas

Los sistemas visuales usados como apoyo no excluyen la necesidad de un instructor competente. La utilización adecuada de apoyos y materiales didácticos requiere por parte del instructor, de un conocimiento tanto del programa que se va a operar, como de los participantes. Así como el dominio no sólo de las técnicas de los sistemas visuales, sino también de la comunicación oral que maneje.

- El instructor con los apoyos visuales debe responsabilizarse de:
 - . La adecuada utilización
 - . El número apropiado de presentaciones
 - . Cuidado el orden en que se emplearán
 - . Presentarlos oportunamente
 - . Vigilar la correcta colocación y disposición de dichos apoyos visuales.

- Antes de decidir el tipo de ayuda visual que se empleará, tenemos que tomar en cuenta:
 - . El tipo de programa que se imparte
 - . Las facilidades disponibles y su ubicación
 - . El tiempo disponible para su preparación
 - . Su costo y,
 - . Las características particulares de cada grupo.

Algunas ayudas visuales pueden ser convenientes para un grupo específico, pero su alto costo influye para que no sean utilizables, otras, aunque económicas, pueden no ser las apropiadas para el programa.

3.5 Plan de Capacitación.

La elaboración del Plan de Capacitación que regularmente se elaboran para la aplicación de los programas que se imparten, se hace por la necesidad de - - identificar los objetivos que se desean lograr, estbleciendo las normas y los procesamientos que permiten lograr una secuencia lógica de las acciones encaminadas al desarrollo de los Recursos Humanos.

A continuación se mencionan los requisitos necesarios que se toman en cuenta para la elaboración de - Planes de Capacitación:

a) Justificación.

Todo problema que se desee resolver, debe contar con una justificación para resolverlo, esto es el principio de la elaboración del Plan de - Capacitación, hay que mencionar entonces los antecedentes que motivan su elaboración señalando los objetivos que se persiguen.

b) Objetivo del programa.

Es lo que se pretende alcanzar y pueden fijarse a través de la identificación de la necesidad - más amplia (la que determina la existencia de -

otras necesidades) que se pretende satisfacer. De esta manera es la acción última que se pretende alcanzar con el programa, con el fin de satisfacer una necesidad, y para que pueda ser evaluado debe realizarse.

c) Responsable del programa.

Son aquellas personas con responsabilidad directa de que sea aplicable el programa y serán los responsables de informar acerca de los avances y resultados obtenidos.

d) Duración.

Se debe señalar la duración en horas, estableciendo fecha de inicio y culminación del mismo.

e) Coordinadores.

Son las personas que se encargarán de dirigir a los instructores, que serán los responsables de aplicar el programa de capacitación específico de acuerdo a las actividades de cada uno de ellos.

f) Cursos y eventos.

Para diseñar y definir los cursos y eventos, --

estos deberán contener todos los puntos existentes en la planeación de programas de capacitación, mismos que se reforzarán con:

- Temática que se contemplará.- Esta deberá estar ligada con el diagnóstico situacional y con los objetivos correspondientes.
- La metodología a utilizar.- Se debe mencionar bajo qué método de enseñanza-aprendizaje se realizarán las sesiones, mencionando las técnicas didácticas que se utilizarán.
- Guía del instructor.- Es una carta descriptiva con la que deberá contar todo instructor, donde se establecen los siguientes aspectos:
 - . Tema
 - . Tiempo
 - . Objetivo
 - . Actividades
 - . Técnicas a utilizar
 - . Materiales

g) Número de participantes.

Se debe establecer que los grupos no sean mayo--

res de treinta participantes, con el objeto de que se pueda manejar de manera más adecuada la dinámica de grupos.

h) Nombre de los instructores.

Se debe mencionar quién o quienes serán los instructores que participarán.

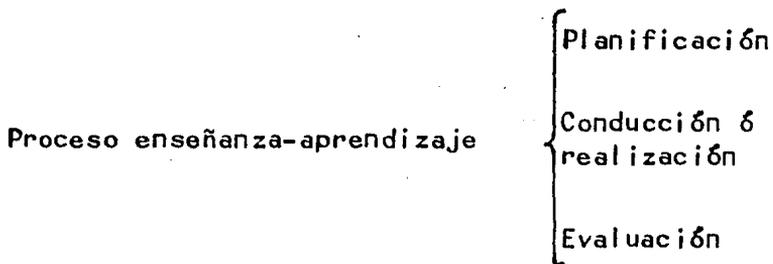
i) Evaluación.

Esta deberá estar relacionada con la especificación de los objetivos, y son tres tipos de evaluación los que se deben manejar:

1. Evaluación diagnóstica (al inicio del curso)
2. Evaluación intermedia (durante el desarrollo)
3. Evaluación final (al final del curso)

3.6 Evaluación de la Capacitación.

Etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje:



En una de las etapas de este proceso se observa a la evaluación, por lo que debemos entender que su propósito esencial es indicar el avance de dicho proceso, permitiendo verificar desde el inicio si las acciones son adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende; permite detectar, asimismo, en qué momento y en qué punto existe algún fallo en el procedimiento para facilitarlo o bien reestructurarlo. La evaluación nos irá demostrando si alcanzamos o no el éxito que planteamos en los objetivos.

Asimismo la evaluación proporciona al instructor:

- Información básica sobre la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Orientación para la elaboración de las pruebas es-

critas, de respuesta cerrada.

- Sugerencias para la redacción de los reactivos de la prueba de opción múltiple.

¿Qué es la evaluación?

Es la forma en que se puede medir la eficacia de un programa educativo y el trabajo de un instructor para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir eventuales errores.

Es la manera de conocer los resultados logrados en el proceso enseñanza-aprendizaje. La evaluación es un proceso continuo y sistemático que consiste, esencialmente, en determinar en que medida la capacitación está logrando los objetivos de aprendizaje.

¿Cómo es la evaluación?

- a) Coherente.- Se relaciona con el contenido y con el grado de dificultad del programa.
- b) Eficaz.- Si determina con objetividad la situación del participante al término del programa y si define los cambios de conducta que se produjeron como resultado de la acción.

- c) Continua.- Facilita en hacer modificaciones y ajustes pertinentes al programa.

¿Porqué la necesidad de evaluar?

Es necesario ya que permite conocer si la conducta inicial del alumno ha sido modificada efectivamente por el proceso enseñanza-aprendizaje.

De toda evaluación se adquieren criterios para desarrollar futuras actividades de aprendizaje.

¿Cuándo se realiza la evaluación?

Deberá hacerse en forma permanente, pero esta Institución establece tres momentos básicos en cada curso de capacitación:

- a) Al inicio del curso.- (Evaluación Diagnóstica):

Es la que permite conocer ciertas características de los integrantes del grupo, tales como:

- Conocimientos
- Habilidades
- Preparación académica
- Experiencia laboral

La información que se obtiene permite al instructor establecer objetivamente los conocimien

tos y habilidades con los que se presentan los participantes al curso de capacitación, para posteriormente compararlos con los resultados que se obtengan al final del mismo.

- b) Durante el desarrollo.- (Evaluación intermedia). Mediante las experiencias de aprendizaje se debe poner especial interés en corroborar continuamente si los objetivos se están logrando y en qué grado, lo cual proporciona información permanente para adecuar el contenido de los procedimientos.
- c) Al final del curso.- (Evaluación Final). Esta proporciona indicadores acerca del desempeño del individuo. Permite explorar en forma equilibrada el aprendizaje de los contenidos incluidos y localizar en los resultados el nivel del logro individual.

Procedimientos e instrumentos de la evaluación.

Señalada la importancia de la evaluación de cursos de capacitación dentro de la Institución, es conveniente tomar en cuenta que para la apreciación de conocimientos, destrezas, habilidades y grado de aprovechamiento, se requiere de procedimientos de acuerdo a los objetivos de cada curso.

1. Pasos a seguir para la evaluación de un curso de Capacitación:

- a) Determinar el tipo de aprendizaje que se va a evaluar y la conducta que habrá de registrarse: conocimientos, habilidades, actitudes.
- b) Definir que instrumentos de evaluación se van a emplear considerando las conductas y la situación de evaluación previstas.
- c) Elaborar los instrumentos de evaluación.

2. Instrumentos de evaluación:

Un instrumentos de evaluación es cualquier medio que permite dirigir la observación del evaluador, sea éste el instructor o el participante.

Por sus características, los instrumentos de la evaluación pueden ser:

- Escritos
- Orales
- Objetivos o de respuesta cerrada
- De respuesta libre o por tema

3. Técnicas de evaluación aplicadas a un curso de - Capacitación.

Conociendo la evaluación como un proceso de verificación y retroalimentación, se puede a lo largo del curso recurrir a distintas técnicas: observación, entrevista, encuesta, etc., también puede recurrirse a medios más usuales; exámenes de tipo diverso: orales, escritos, etc.

Pruebas escritas.- Estas pueden ser diseñadas de varias formas, de las cuales los siguientes ejemplos son los más representativos:

- De respuesta abierta
- De respuesta semiestructurada
- De respuesta cerrada

Complementación, respuesta alterna, correspondencia, ordenamiento, opción única, opción múltiple.

Características que debe tener toda prueba:

- Validez
- Confiabilidad
- Objetividad

**Tipos de aprendizaje a evaluar, e instrumentos más --
idóneos dentro de un curso de capacitación:**

a) Conocimientos.

Para esta área son útiles las pruebas escritas en sus diferentes modalidades.

b) Habilidades.

El aprendizaje puede determinarse mediante las técnicas de observación. Estas adoptan tres formas: el registro anecdótico, las escalas estimativas y las listas de verificación.

c) Actitudes.

Para evaluar este aspecto de la conducta se pueden emplear las técnicas de información directa, que incluyen: la entrevista personal y los cuestionarios y escalas estimativas que proporcionen la información sobre la posición del sujeto frente a objetos y situaciones sociales.

3.7 Beneficios al personal.

Los beneficios inherentes a la planeación de cursos de capacitación al personal de la Institución se dividen en dos grandes grupos, que son:

- a) INSTITUCIONALES
- b) INDIVIDUALES

A nivel de planeación de los cursos de capacitación - los beneficios que se persiguen son de tipo institucional. Pero a medida que se imparten estos cursos, los trabajadores que son capacitados adquieren diversos beneficios individuales.

- Los beneficios institucionales que tienen mayor relevancia son:
 - a) Desempeñar mejor el trabajo
 - b) Mejorar la calidad del trabajo
 - c) Superación en el trabajo
 - d) Dar mejor servicio al derechohabiente

- Los principales beneficios individuales que se adquieren son:
 - a) Superación individual
 - b) Obtener mejor salario

- c) Desarrollar más su capacidad intelectual
 - d) Obtener nuevos conocimientos
 - e) Para tener más conocimientos
 - f) Obtener mayor acervo cultural
- También a través de los cursos de capacitación se dan beneficios tanto institucionales como individuales, y los de mayor importancia son:
- a) Actualizarse en métodos y técnicas
 - b) Actualizar conocimientos
 - c) Superación personal y ayuda a la Institución
 - d) Para estar actualizado
 - e) Para subir escalafón

En resumen, el argumento más contundente en relación a los beneficios que la capacitación deriva a la Institución es: "Desempeñar mejor el trabajo", que como consecuencia trae que dicha Institución preste un mejor servicio.

El aspecto costo-beneficio de la capacitación se encarna directamente en la definición misma del artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo, en donde se señala que el sistema ha de trascender de dos maneras en el trabajador:

1.- "Elevar el nivel de vida"

La manera directa de conseguirlo es a través de sus ingresos.

2.- "Elevar su potencialidad"

Cuando se logra este propósito, es indudable - que el beneficio es para la Institución.

3.8 Caso práctico.

El curso de capacitación impartido sobre "TECNICAS DE ENTREVISTA" al personal (Enfermería y Asistente Médicas) de diferentes unidades médicas de una Delegación Administrativa de la Institución, se llevó a efecto - en las aulas de la misma Delegación y se desarrolló a través de:

1. Determinación de necesidades
2. Objetivo General
3. Temario del curso
4. Límites
5. Participantes
6. Metodología que se utiliza (técnicas y apoyos didácticos)
7. Guía del instructor o carta descriptiva
8. Evaluación del curso
9. Bibliografía

1.- Determinación de necesidades.

En base a resultados de visitas de exploración - realizados en relación al manejo de la técnica de la entrevista por parte del personal de experiencia, se contempló la necesidad de efectuar un cu

so de capacitación sobre esta técnica, para que a través de dicho curso los participantes adquieran conocimientos y unifiquen criterios, y en esta forma elevar la eficiencia y por ende la productividad en todos los programas de salud que se llevan a cabo en las unidades.

2.- Objetivo General.

Que los participantes adquieran los conocimientos suficientes para organizar y sistematizar las acciones en las entrevistas que realizan en relación a un programa de atención médica que se aplica en las unidades.

3.- Temario del curso.

1. Definición del concepto
2. Tipos de entrevista
3. Fases de la entrevista
4. Confiabilidad y validez de la entrevista
5. Entrevistas de promoción a la salud:
 - a- Información
 - b- Orientación
 - c- Motivación
 - d- Detección
 - e- Seguimiento de casos

- 6. Características del entrevistador
- 7. Talleres y sociodramas

(En base a programas prioritarios en desarrollo en las unidades)

4.- Límites.

SEDE: Delegación en la Zona Oriente del Valle de México.

DURACION: 30 horas

FECHA: Del 15 al 19 de abril de 1985

HORARIO: De 8:00 a 14:00 horas

5.- Participantes.

- Personal dirigente:

PSIC. PABLO CABALLERO FLORES
DR. JOSE OSCAR HERRERA TELLEZ

- Personal responsable:

ENF. GRAL. EDITH RAFAEL

- Instructor:

RUBEN ALVARADO GUERRERO

- Alumnos:

(Personal de Enfermería y Asistente Médica de diferentes unidades médicas de esta Delegación)

- Requisito de Ingreso:

A través de un oficio de comisión de la Jefatura de Servicios Médicos.

- Crédito que otorga el curso:

Diploma en base al 100% de asistencia y resultados de evaluación.

6.- Metodología que se utiliza.

En las técnicas y apoyos didácticos que se utilizan para impartir el curso son:

TECNICAS:

- Ejercicios vivenciales
- Conferencia informal
- Corrillos
- Lluvia de ideas
- Dinámica de grupos
- Sociodrama
- Dramatización
- Mesa redonda
- Expositiva
- Diálogos simultáneos
- Debate dirigido

APOYOS:

- Pizarrón
- Rotafolios
- Hojas de rotafolio
- Maskin. Tape
- Marcadores
- Hojas blancas
- Gises

El tipo de capacitación que se dió fue:

CAPACITACION EN EL PLESTO.-

Se imparte este tipo de capacitación porque fué dirigido a trabajadores de contratación de base con el fin de que adquirieran conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas, para la eficiente ejecución de las actividades específicas a las funciones asignadas a su puesto. Buscando desde luego lograr un objetivo específico, como la de capacitar y actualizar a los trabajadores con categoría de Enfermeras que laboran en las Unidades Médicas, para el buen desempeño de las funciones inherentes a su área de responsabilidad, a fin de lograr el nivel de eficiencia deseado.

7.- Guía del instructor o carta descriptiva.-

Es una carta con la que deberá contar todo instructor, donde se establecen los siguientes aspectos:

- Horario.- Relativo al tiempo de exposición por cada tema a tratar.
- Tema.- Cada uno de los temas que componen el curso en cuestión.

- Técnica y/o Actividad.- Donde se describe cómo se va a exponer cada uno de los temas.
- Requerimientos.- Donde se relacionan los recursos audiovisuales y/o materiales de apoyo a utilizar.
- Observaciones.- Para los aspectos que se considere importante anotar.

NOTA: CONSULTAR ANEXO SIGUIENTE.

TEMA	T	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	MATERIALES
-Presentación e introducción	120'	-Que los participantes se conozcan entre sí y conozcan el contenido del curso.	-Presentación del instructor -Presentación del curso, objetivo y temario -Ejercicio de presentación -Presentación en cadena.	-Conferencia informal. -Ejercicio vivencial	-Rotafolio -Hojas de block. -Máquina tape
-Ejercicio vivencial	60'	-Que los participantes manifiesten su grado de conocimiento y su facilidad de palabra	-Enlistar objetos o cosas -Designación de objetos a cada uno de los participantes	-Taller -Sociodrama	-Hojas blancas
Espectativas del Curso	60'	-Que los participantes unifiquen ideas para una integración total	-Se forman grupos de 3 a 5 personas. -Se otorgan al grupo una serie de preguntas (aspectativas del curso).	-Corrillos	-Máquina tape -Cartulinas -Marcadores
-Contrato Grupal	30'	-Que los participantes fijen las reglas a seguir durante el curso.	-Se exponen opiniones acerca de las normas a seguir.	-Lluvia de ideas	-Pizarrón

TEMA	T	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	MATERIALES
-Presentación del Curso	20'	-Que los participantes conozcan el objetivo, así como el temario a seguir.	-El instructor explica el objetivo y temario a seguir del curso -Los participantes opinan acerca de ellos. -Se entrega material de apoyo a los participantes.	-Lluvia de ideas -Conferencia informal. -Expositiva	Estafolio Pizarra
-Evaluación	10'	-Que los participantes a través de un examen manifiesten por escrito sus conocimientos al tema.	-Aplicación de un examen		Examen en papel.
-Repaso	30'	-Que los participantes recuerden en forma rápida los conocimientos adquiridos en la sesión anterior para aclarar dudas.	-El instructor expone en forma breve la clase anterior	-Conferencia informal. -Expositiva	Pizarra Estafolio
-Técnicas Didácticas	40'	-Que los participantes conozcan las técnicas y los apoyos didácticos para facilitar el proceso enseñanza-comunicación en el	-El instructor expone la clase -El grupo opina acerca del tema -El instructor conceptualiza c/u de las técnicas y apoyo didácticos.	-Expositiva -Lluvia de ideas -Conferencia informal	Pizarra Estafolio

TEMA	T	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	MATERIALES
-Introducción a la técnica de la entrevista	120'	-Que los participantes determinen y analicen el seguimiento de la técnica de entrevista	-Exposición gráfica por el instructor. -Participación del grupo	-Expositiva. -Conferencia <u>in</u> formal	Pizarrón -Rotafolio
-Definición de entrevista.	60'	-Que los participantes conozcan el concepto de entrevista	-Formar equipos para definir ideas. -Discusión de ideas. -Resumen de ideas. -Entrega del manual de apoyo al curso. -Comparar las ideas con las definiciones que da el manual.	-Corrillos. -Expositivas -Conferencia informal.	-Hojas blancas. -Pizarrón -Manual de apoyo
-Fases para desarrollar la entrevista.	60'	-Que los participantes tengan una visión general del seguimiento de la entrevista.	-Leer el manual de apoyo al curso -El instructor comenta y analiza cada una de las fases. -Los participantes opinan acerca del tema.	-Lectura comentada -Expositiva.	-Pizarrón -Manual de apoyo.
-Repaso	30'	-Que los participantes recuerden brevemente los conocimientos anteriores.	-El instructor expone brevemente la sesión anterior.	-Expositiva	-Pizarrón -Rotafolio

TEMA	T	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	MATERIALES
-Continúa: Favores para el desarrollo de la entrevista	100'		-Leer el manual de apoyo al curso -Los participantes comentan con el instructor cada una de las fases.	-Lectura comentada -Expositiva	Pizarrón Rotafolio Manual de apoyo
-Técnicas para el desarrollo de la entrevista	100'	-Que los participantes adquieran los conocimientos para realizar adecuadamente una entrevista	-Los participantes leen y comentan cada una de las técnicas. -El instructor analiza y expone el contenido del manual respecto al tema.	-Lectura comentada -Conferencia informal	Manual de apoyo Pizarrón
-Ejercicio; utilizar técnicas más usuales.	150'	-Que los participantes conozcan y apliquen las técnicas de la entrevista.	-Formar equipos de 3 a 5 personas, asignarles una técnica, la cual será expuesta en forma de dramatización. -Se comenta cada exposición por el instructor y el grupo.	-Corrillos -Foro -Lluvia de ideas -Conferencia informal -Socio Drama	Manual de apoyo
-Revisión	100'	-Que los participantes aclaren dudas de la sesión anterior.	-El instructor brevemente expone la sesión anterior.	-Expositiva -Didáctico simultáneo.	Rotafolio Pizarrón

TEMA	T	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TECNICAS	MATERIALES
-Actividades para la realización de la entrevista.	01	-Que los participantes obtengan conocimiento del seguimiento de actividades en la realización de la entrevista.	-Lectura del manual de apoyo en cuenta al tema. -Discusión de c/u de las actividades por los participantes y el instructor.	-Lectura comentada. -Diálogo simultáneo -Conferencia informal.	-Manual de apoyo -Pizarrón
-Confiablez y validez de la entrevista.	02	-Que el participante analice el grado de importancia que tiene para la entrevista la confiabilidad, la validez y las formas en que pueden ser obtenidas.	-Lectura del manual de apoyo respecto al tema	-Diálogo simultáneo	-Manual de apoyo.
-Diseño de un cuestionario, para una entrevista colectiva.	03	-Que los participantes reafirmen la importancia del grupo en base a conocimientos adquiridos a través del curso.	-Formar equipos de 5 a 6 personas -Dar temas y asignar uno a cada equipo. -Estructurar un cuestionario. -Cambiarlo con otro equipo y resolverlo. -Analizar y criticar el cuestionario y su respuesta por parte de los integrantes de cada grupo.	-Corrillos -Diálogo simultáneo. -Conferencia informal -Lluvia de ideas.	-Hojas blancas

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	MATERIALES
-Inicio de una sesión para el curso.	10' -Que los participantes conozcan la forma de llevar a cabo una entrevista.	-Entrega del "Manual del Entrevistador" por el instructor. -Lectura del manual por los participantes. -Comentario de los participantes y el instructor. -Analizar y criticar el cuestionario y su respuesta por parte de los integrantes de cada equipo.	-Lectura comentada. -Lluvia de ideas -Diálogo simultáneo. -Conferencia informal.	Pizarrón. NotaFolios Manual de apoyo.
-Análisis y comparación con el "Manual del entrevistador".	50' -Que los participantes analicen la manera de como llevar a cabo la entrevista.	-Lectura del "Manual del entrevistador". -Crítica y análisis de las formas de llevar a cabo la entrevista.	-Lectura comentada. -Expositiva	"Manual del entrevistador".
-Reposo	30' -Que los participantes aclaren dudas de conocimientos previos	-El instructor expone brevemente los conocimientos anteriores.	-Expositiva	Pizarrón
-Características del entrevistador	70' -Que los participantes conozcan las características que se deben tener para realizar una entrevista	-Formar grupos para realizar investigaciones sociales. -Lectura, crítica y análisis del tema de acuerdo al manual de apoyo.	-Corrillos -Expositiva -Lectura comentada. -Conferencia informal.	Manual de apoyo.

TEMA	T	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TECNICAS	MATERIALES
-22 puntos para reflexionar (cuestionario)	80'	-Sensibilizar al participante, respecto a la importancia que tiene esta técnica.	-Comentar cada punto individualmente y analizarlo en grupo.	-Lectura comentada.	Pizarrón Rotafolio Hojas Blancas.
-Crítica a la entrevista.	30'	-Conocer las ventajas y desventajas que reúne.	-Análisis del curso	-Lluvia de ideas	
-Pos-evaluación	30'	Captar la diferencia que hubo en el proceso enseñanza-aprendizaje.	-Aplicación de cuestionario	-Trabajo individual.	-Cuestionario impreso.
Análisis de expectativas.	45'	-Crítico el curso y saber si se cumplieron las expectativas del mismo.			
-Evaluación del curso	15'	-Detectar comentarios y sugerencias respecto al curso-instructor	-Aplicación de cuestionario	-Trabajo individual	-Cuestionario impreso.
-Clausura y entrega de constancias.	30'	-Lograr mayor integración del grupo.	-Entrega de constancias. -Palabras de los participantes.		

8. Evaluación del Curso.

La evaluación se tomó como un elemento de la capacitación para verificar las acciones desde el inicio hasta el final del curso, para ver si se lograron los objetivos.

En el desarrollo de este curso se efectuaron básicamente tres tipos de evaluación para ir conociendo a través de ellos si la conducta de los individuos en cuanto al curso se modificaba con el proceso enseñanza-aprendizaje. A continuación se muestran los tres momentos básicos en el curso "La técnica de entrevista":

a) Al inicio del curso:

Se realizó una evaluación diagnóstica, con el fin de detectar los conocimientos, habilidades y destrezas así como la experiencia de los participantes acerca del tema, y el resultado fué el siguiente:

Llamada esta etapa de pre-evaluación (examen escrito) se obtuvo un grado de conocimientos en promedio de 2.62, la calificación mínima que se tomó fue de cero y la máxima de seis.

b) Durante el desarrollo:

Se realizó esta etapa de la evaluación durante el curso, por esta razón se le llama evaluación formativa, y fué a través de los repaos de cada sesión anterior donde el instructor fue corroborando que los objetivos se estaban logrando y a través de la comprobación se iba retroalimentando para ir adecuando el contenido a los procedimientos que iba aplicando.

c) Al final del curso:

Esta etapa llamada de evaluación final, se aplicó el último día del curso, cuando se logró concretar los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, con esto se obtuvieron los resultados de todos y cada uno de los participantes, logrando con esto comprobar que se habían conseguido los objetivos del curso:

NUM. PARTICIPANTES	PRE-EVALUACION	POS-EVALUACION
1	1.5	10
2	1.0	10
3	2.0	8
4	5.0	10
5	4.0	10
6	2.0	10
7	5.0	No se presentó
8	1.0	10
9	0	10
10	1.0	10
11	1.0	10
12	0	10
13	4.0	10
14	6.0	No se presentó
15	4.0	10
16	3.0	10
17	2.0	10
18	3.0	10
19	3.0	10
20	4.0	10

Pre-evaluación

Mínima = 0

Máxima = 6

Media = 2.62

Pos-evaluación

Mínima = 8

Máxima = 10

Media = 9.88

NOTA: Consultar Anexo.

Por lo que se puede concluir que el objetivo de este curso se logró cubriéndose en un alto porcentaje la necesidad que hay (en este caso) de capacitar al personal de enfermería y asistente médica sobre "La técnica de entrevista", y que de acuerdo a lo que señalan las evaluaciones realizadas se obtuvieron conocimientos y unificaron criterios para elevar la eficiencia de los servicios que otorga la Institución.

9.- BIBLIOGRAFIA.

Para lograr cumplir con los puntos de este curso se vio la necesidad de recurrir a las fuentes de información necesarias, ésta fue tomada de los siguientes textos:

- Arias Galicia, F. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, México.
- Harry Stack Sullivan. "La Entrevista Psiquiátrica" Ed. Psique. Buenos Aires.
- Walter Van Dyke Bingham y Bruce Víctor More .- "Cómo Entrevistar" Ediciones Rialph, S.A. Madrid. -- 1960.
- David Magnusson.- "Teoría de la test" Ed. Trillas.
- I.M.S.S. Materiales sobre entrevistas, laboratorio de recursos. Relaciones Humanas.

Examen aplicado a los participantes del curso "TECNICAS DE ENTREVISTA" realizado del 15 al 19 de abril para evaluarlos al inicio y al final de dicho curso, y así poder observar los conocimientos adquiridos.

CURSO: TECNICAS DE ENTREVISTA

NOMBRE: _____ ADSCRIPCION: _____

CATEGORIA: _____ FECHA: _____

INTRODUCCION: Explique usted con sus propias palabras lo que a continuación se le pide.

1.- ¿Qué es entrevista?

2.- ¿Cuáles son las fases de la entrevista?

3.- ¿Cuántos tipos de entrevista conoce?

4.- Mencione algunos puntos a considerar para planear una entrevista.

5.- Diga que características debe tener el entrevistador.

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

IV.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Proceso de la Investigación (*)

4.1 Diseño de la Investigación.

a) Selección del tema:

1. Es de interés para los investigadores.
2. Los investigadores tienen cierto conocimiento sobre la materia.
3. Conocen lo importante que es la capacitación en una Institución de Seguridad Social.

b) Tipo de Investigación:

1. Investigación documental y de campo.
2. Se recurre principalmente a fuentes directas e indirectas.
3. Se incluye caso práctico con el fin de representar la forma de impartir los cursos de capacitación dentro de una Institución de Seguridad Social.

(*) Román Enríquez, Beatriz. La Gestión Diplomática de Genaro Estrada:

Tesis Profesional para obtener el Título de Licenciado en Relaciones Internacionales, Fac. C.P. y S. de la U.N.A.M. México, 17 de noviembre de 1981.

c) **Objetivos:**

1. En lo que respecta a los investigadores acreditar el Seminario de Investigación -TESIS- - - (Prueba escrita del examen profesional).
2. Lograr que los trabajadores de la Institución se superen y coadyuven al logro de los objetivos de la misma.
3. Conocer la aplicación de los cursos de capacitación en el desempeño de las labores del trabajador.
4. Conocer la planeación de los cursos de capacitación dentro de la Institución.
5. Conocer hasta qué grado se está capacitando al personal de esta Institución.

d) **Hipótesis:**

- "LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION QUE IMPARTE LA INSTITUCION BENEFICIAN A SU PERSONAL Y LE PERMITEN CONSERVAR SU IMAGEN".
- **Supuestos:**
 - . Si se capacita al personal el desempeño de su trabajo será más eficiente.
 - . Si el desempeño del trabajo es eficiente el servicio que presta la Institución es mejor, ésta conservará su imagen.

e) Límites y advertencias:

1. La investigación se llevó a cabo en dos unidades de Medicina Familiar, correspondientes a una delegación administrativa del Valle de México, de una Institución de Seguridad Social.
2. La capacitación se planeó de acuerdo a la detección de necesidades de esa Delegación.

f) Tiempo y lugares de trabajo, Asesor.

1. Enero - julio de 1985.

Delegación del Valle de México; Unidades de -
Medicina Familiar.

Bibliotecas y Estudio domiciliario.

Asesoría de: Lic. en Psic. Consuelo Ramos y
Rodríguez

4.2 Recopilación de la Información.

a) Investigación documental:

La recopilación de la información se realizó a -
través de:

- Libros
- Leyes
- Tesis Profesionales
- Folletos
- Manual de programas de capacitación.

b) Investigación de Campo:

La información se recopiló en diferentes lugares, como son:

- Una delegación del Valle de México, de una - Institución de Seguridad Social.
- Dos unidades de Medicina Familiar.
- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Biblioteca Central U.N.A.M.
- Biblioteca Universidad Iberoamericana

La información se obtuvo a través de:

- Entrevistas directas
- Cuestionarios
- Observaciones directas
- Método estadístico

NOTA:

La obtención de la información se llevó a cabo con el apoyo de personal especializado en Desarrollo de Personal - (Jefe Delegacional de Desarrollo de Recursos Humanos; Jefe de la Sección de Desarrollo, Coordinador de la Oficina de Desarrollo, Coordinador de Desarrollo de Recursos Humanos, Instructor Analista e Instructores).

Determinación de la muestra:

Se determinó la muestra, mediante el método de muestreo aleatorio simple. Pero por diversas causas que más adelante se mencionan, ésta no fue posible utilizar en la Recop:

lación de la Información dentro de la investigación de campo.

El universo con el que se planeó trabajar fue de 8,000 trabajadores que integran la población total de esta Delegación.

Se aplicó la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple, para determinar la muestra, obteniendo como resultado un subtotal de 540 encuestas a aplicar (coeficiente de confianza = 95%, probabilidad a favor = 15%, probabilidad en contra = 85%, error de estimación = 3%, si a esta muestra se le aumenta un 10% para considerar los cuestionarios que no sean contestados se determina el número total de encuestas que son: 594.

Limitantes:

Para la aplicación del total de cuestionarios nos enfrentamos a diferentes obstáculos que no nos permitieron realizar la investigación y que son:

- Permisos a nivel directivo que no fue posible obtener
- Molestias que afectan al servicio
- Gran resistencia por parte del personal
- Como política de la Institución no se permite aplicar cuestionarios en forma directa.
- El personal no entregó los cuestionarios.

Ante los obstáculos con los que nos enfrentamos y considerando la importancia para realizar esta investigación, el personal especializado nos recomendó en base de sus experiencias, que dicha investigación la lleváramos a cabo en dos Unidades de Medicina Familiar.

Las características de la población en estas unidades son:

Unidad de Medicina Familiar A	310 trabajadores
Unidad de Medicina Familiar B	<u>290</u> trabajadores
TOTAL	600 trabajadores

Cifra que constituye nuestro universo.

El personal del Departamento de Desarrollo de Personal, basándose en investigaciones realizadas con anterioridad en esta Delegación y tomando en cuenta los obstáculos antes mencionados que se presentan, nos indicaron que únicamente se aplicarán 150 cuestionarios, a través de los cuales se obtendrá la información, misma que será representativa para fines de nuestra investigación.

Se aplicaron 150 cuestionarios a los trabajadores de los que sólo fue posible obtener un total de 98 (por causas antes mencionadas), y se entrevista al 100% del personal a nivel dirección (Jefe Delegacional, Jefe de Sección, Coor-

dinadores, instructores, etc.). La información que se re-
copila, consideramos en base a las características de la
población que sí es representativa para cubrir el objetivo
de esta investigación.

4.3 Clasificación u ordenamiento de la información.

- a) El material fue concentrado en fichas bibliográ-
ficas de acuerdo a los temas y subtemas del Índi-
ce preliminar.
- b) Se selecciona y se analiza el material disponi-
ble para cada tema.
- c) Se ordenan los cuestionarios y se clasifican las
entrevistas de acuerdo a la información obtenida
en el desarrollo de la investigación de campo.
- d) Se realizó un caso práctico con el fin de cono-
cer la importancia de la capacitación.
- e) Se tabuló en forma manual y se graficó la infor-
mación que se obtuvo de acuerdo al objetivo de
cada una de las preguntas que componen el cues-
tionario aplicado a los trabajadores y al personal
del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

4.4 Análisis e interpretación de la información.

- Se evaluó cualitativamente el material recopilado.
- Se reflexionó por escrito lo comprendido en cada capítulo.
- Se tomó nota de ideas y correcciones hechas por la asesora a este seminario de investigación.
- Se evaluó la planeación de la capacitación en dos unidades médicas de una Delegación del Valle de México.
- Los investigadores asistieron a un curso de capacitación, el cual evaluaron llegando a las siguientes conclusiones:

a) En cuanto a la planeación de la capacitación:

- Los trabajadores requieren de capacitación para el mejor desempeño de sus labores y con esto lograr que la Institución logre su objetivo.
- Que los participantes al curso obtuvieron conocimientos para aplicarlos en sus labores cotidianas.
- El personal de enfermería llevará a la práctica los conocimientos adquiridos sobre los aspectos comprendidos en materia de capacitación.

OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

(TRABAJADORES)

OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES

Con la asesoría del personal especializado en Desarrollo de Recursos Humanos procedimos a aplicar un cuestionario que se conformó con los siguientes renglones: datos generales, área a la que pertenece el personal que se cuestionó, escolaridad y edad de éstos y que complementamos con una serie de diez preguntas las que se evaluaron de acuerdo a sus resultados y éstos a su vez fueron concentrados en una hoja de tabulación de datos de donde se procedió a elaborar para cada una de las preguntas y respuestas un cuadro y una gráfica, con el fin de que el lector observe la importancia de la capacitación que se imparte en esa Institución de Seguridad Social y qué beneficios representa tanto para ella como para los trabajadores que ahí laboran.

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como finalidad recopilar información para la realización del Seminario de Investigación (TESIS), para obtener el título de Lic. en Administración. Sus datos serán - confidenciales y sólo se utilizarán con fines académicos. Agradecemos su colaboración para el cumplimiento de esta Investigación.

TRABAJADORES

Nombre de la Institución: _____

Puesto: _____

Area: _____

Escolaridad: _____

Edad: _____

1.- ¿Conoce usted los objetivos de la Institución?

SI () NO ()

2.- ¿En qué otra área de trabajo podría desempeñarse?

Cuál: _____

Porqué: _____

3.- ¿Considera que el sistema de selección de personal de su Institución es adecuado?

SI () NO ()

Porqué: _____

4.- Los obstáculos que tiene en el desempeño de su trabajo - son debido a:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Falta de cooperación | <input type="checkbox"/> Falta de conocimientos |
| <input type="checkbox"/> Actitudes negativas | <input type="checkbox"/> Métodos de trabajo <u>ino</u>
<u>perantes</u> |
| <input type="checkbox"/> Resistencia al cambio | <input type="checkbox"/> Falta de integración |
| <input type="checkbox"/> Falta de dirección | <input type="checkbox"/> Falta de recursos |

5.- ¿Existen programas de capacitación en esta Institución?

SI () NO ()

6.- ¿Sabe usted para qué sirve la capacitación?

SI () NO ()

Porqué: _____

7.- ¿Considera que es necesario impartir programas de capaci-
tación en esta Institución?

SI () NO ()

Porqué: _____

8.- ¿Cree usted que la capacitación debe ser impartida por -
gente especializada en el ramo?

SI () NO ()

9.- ¿Le gustaría recibir la capacitación?

SI () NO ()

Porqué: _____

10.- ¿Qué beneficios cree usted que tendría en caso de ser -
capacitado?

Enumérelos en orden de importancia.

- () Desempeñar mejor el trabajo
- () Obtener mejor salario
- () Actualizarse en métodos y técnicas
- () Superación individual
- () Desarrollar más su capacidad intelectual.

DATOS GENERALES:

NUM.	P U E S T O	NUM. PERS.	%
1	Asistente médica	37	37.8
2	Químico	4	4.1
3	Laboratorista	5	5.1
4	Auxiliar de lavandería	1	1.0
5	Auxiliar universal de oficina	4	4.1
6	Auxiliar de laboratorio	1	1.0
7	Auxiliar de servicio de intendencia	11	11.2
8	Auxiliar de enfermería	14	14.3
9	Secretaría	2	2.0
10	Técnico radiólogo	2	2.0
11	Auxiliar de servicios administrativos	4	4.1
12	Auxiliar de farmacia	1	1.0
13	Administración de guarderías	1	1.0
14	Ayudante universal de oficina	3	3.1
15	Médico	4	4.1
16	Conservación	1	1.0
NO CONTESTAN		3	3.1
T O T A L		98	100.0

NUM.	A R E A	NUM. PERS.	%
1	Médico	48	49.0
2	Laboratorio	16	16.4
3	Farmacia	3	3.1
4	Administrativo	11	11.2
5	Trabajo Social	7	7.1
6	Intendencia	7	7.1
7	Mantenimiento	1	1.0
NO CONTESTAN		5	5.1
T O T A L		98	100.0

NUM.	ESCOLARIDAD	NUM. PERS.	%
1	Primaria	1	9.2
2	Secundaria	21	21.4
3	Bachillerato	19	19.4
4	Profesional	36	36.8
5	Otros	22	22.4
NO CONTESTAN		2	2.0
DOBLE OPCION		11	11.2
T O T A L:		98	100.0

NUM.	E D A D	NUM. PERS.	%
1	15 a 25 años	9	9.2
2	26 a 35 "	56	57.0
3	36 a 45 "	18	18.4
4	46 a 6 más "	11	11.2
NO CONTESTAN		4	4.1
T O T A L		98	100.0

Pregunta No. 1

¿Conoce usted los objetivos de la Institución?

SI ()

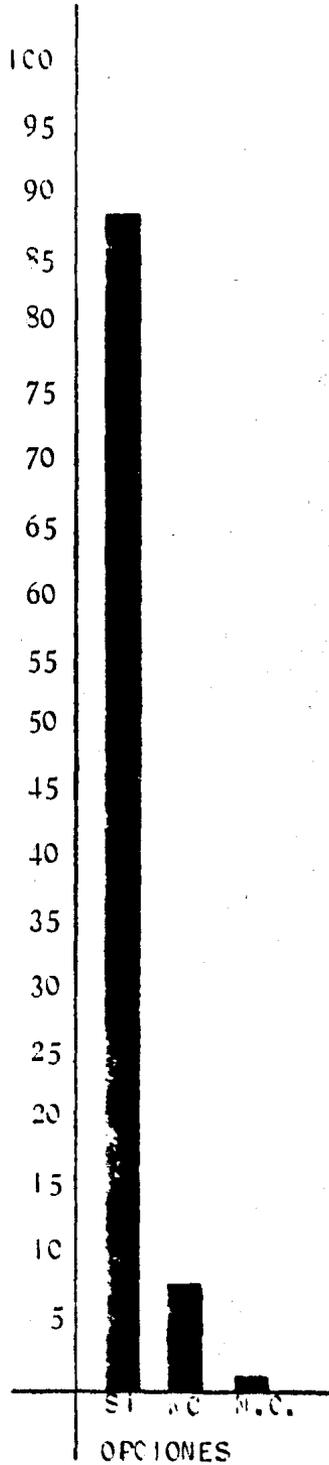
NO ()

Al formular esta pregunta es con objeto de que los trabajadores confirmen si es que conocen el fin social - que persigue la Institución para la cual trabajan, (se considera como una pregunta de sensibilización). Los resultados a esta pregunta son:

¿Conoce Ud. los objetivos de la Institución?			
NUM.	OPCION	NUM. PERS.	%
1	SI	89	90.8
2	NO	8	8.2
NO CONTESTAN		1	1.0
T O T A L:		98	100.0

PREGUNTA No. 1

Número de Cuestionarios



Pregunta No. 2

¿En qué otra área de trabajo podría desempeñarse?

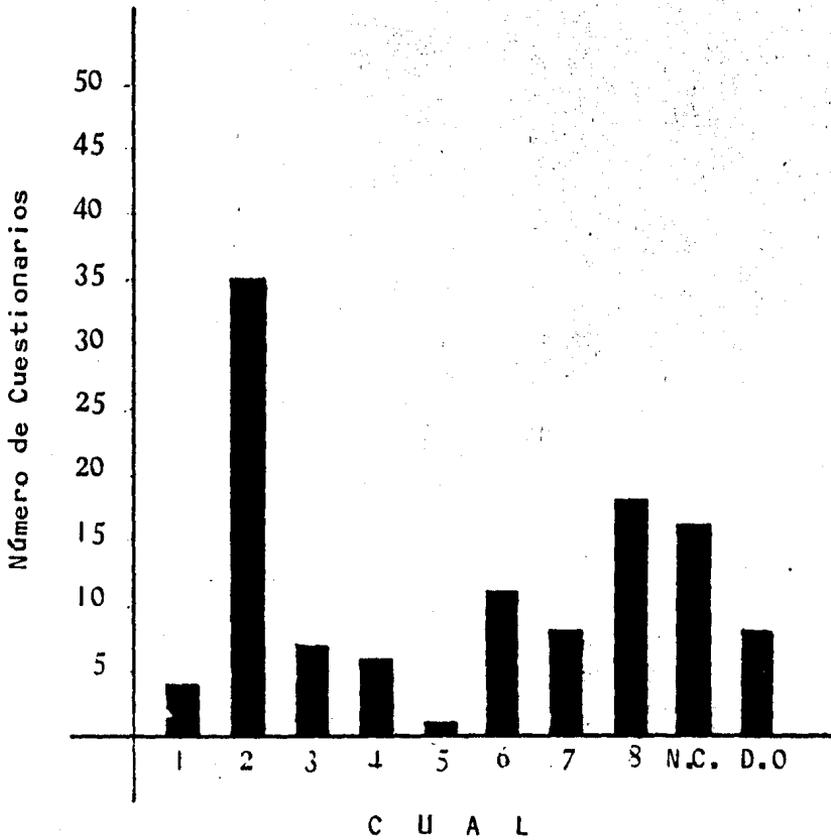
Cuál: _____

Al formular esta pregunta lo que se pretende es conocer a qué otras áreas aspiran los trabajadores y en base a qué, debido a que se dan casos en que hay personal que pertenece a una categoría baja (no calificada) y que por falta de motivación u oportunidad no logran ascender de puesto. Los resultados obtenidos a esta respuesta son los siguientes:

¿En qué otra área de trabajo puede desempeñarse?

NUM.	Cual.	NUM. PERS.	%
1	Farmacia	4	4.1
2	Administración	35	35.7
3	Archivo	7	7.1
4	Laboratorio	6	6.1
5	Computación	1	1.0
6	Enfermería	11	11.2
7	Asistente médica	8	8.2
8	O t r a s	18	18.4
NO CONTESTAN		16	16.3
DOS OPCIONES		8	8.2
T O T A L:		98	100.0

PREGUNTA No. 2



Pregunta No. 3

¿Considera que el sistema de selección de personal de su Institución es el adecuado?

SI () NO ()

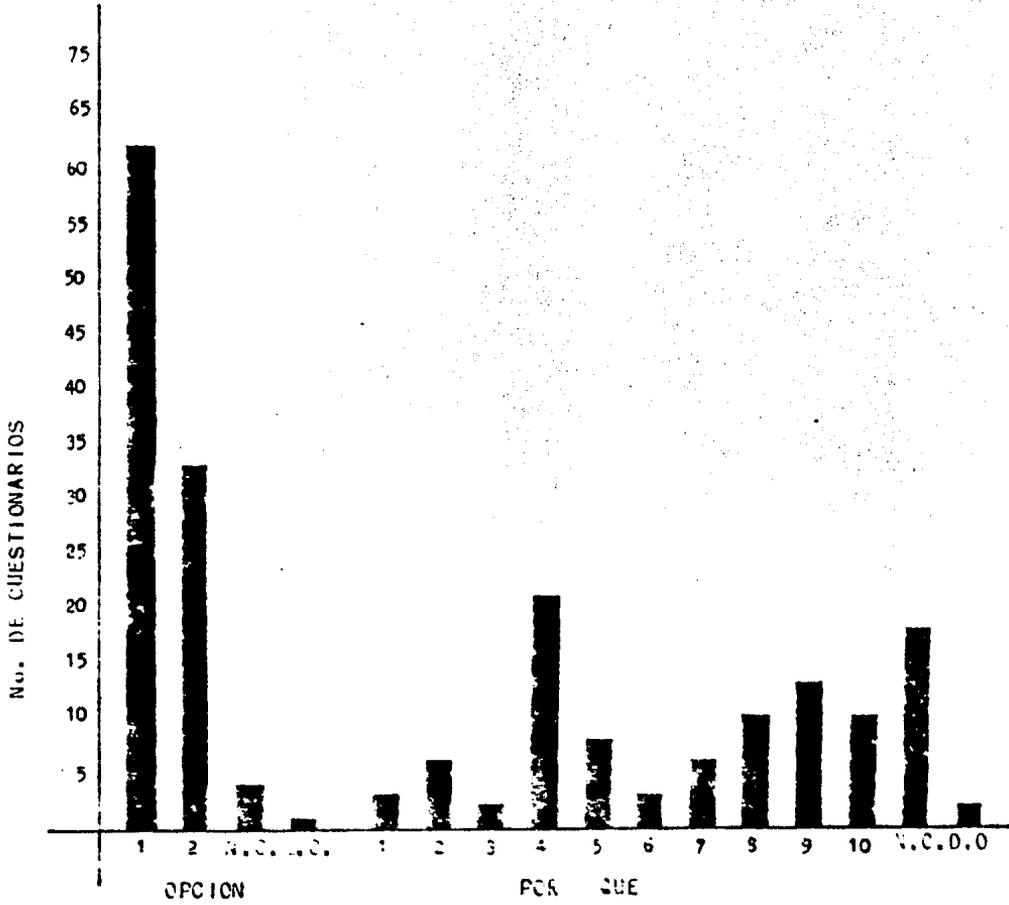
Porqué _____

Esta pregunta se formula con el fin de sensibilizar más al trabajador para que éste tome más confianza en lo que se le pregunta y se puedan obtener resultados más confiables. El resultado obtenido es el siguiente:

¿Considera que el sistema de selección de personal de su Institución es el adecuado?			
NUM.	O P C I O N	NUM. PERSONAS	%
1	S I	62	63.2
2	N O	33	33.7
	No contestan	4	4.1
	Dos opciones	1	1.0
	T o t a l	98	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERSONAS	%
1	Determinar conocimientos y habilidades.	3	3.1
2	Lo realizan personas que conocen el área	6	6.1
3	Promueve a la gente	2	2.0
4	Se selecciona de acuerdo a conocimientos	21	21.4
5	Exámenes y escolaridad estrictos.	8	8.2
6	No llevan a cabo las normas establecidas.	3	3.1
7	No se recluta adecuadamente.	6	6.1
8	Burocratismo, corrupción y más anomalías	10	10.2
9	No dan crédito a nivel educacional	13	13.3
10	Otros	10	10.2
	No contestan	18	18.3
	Dos opciones	2	2.0
	T o t a l	98	100.0

PREGUNTA No. 3



Pregunta No. 4.

Los obstáculos que tienen en el desempeño de su trabajo -
son debido a:

Enumérelos en orden de importancia.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Falta de cooperación | <input type="checkbox"/> Falta de conocimientos |
| <input type="checkbox"/> Actitudes negativas | <input type="checkbox"/> Métodos de trabajo ino-
perantes. |
| <input type="checkbox"/> Resistencia al cambio | <input type="checkbox"/> Falta de integración |
| <input type="checkbox"/> Falta de dirección | <input type="checkbox"/> Falta de recursos |

Con esta pregunta lo que queremos es conocer cuales son -
los obstáculos que se presentan en el desempeño de las la-
bores de los trabajadores, y en base a ésto, conocer tam-
bién que programas de capacitación se pueden establecer, -
tomando en cuenta áreas, categoría y necesidad de capaci-
tación para así lograr que el servicio que se otorgue sea
bueno. El resultado obtenido a esta pregunta es el si- -
guiente:

PREGUNTA No. 4

NUM.	O B S T A C U L O S	(Orden de importancia) (*)								NC	TO- TAL
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º		
1	Falta de cooperación	30	15	7	8	1	2	1	2	32	98
2	Actitudes negativas	6	12	10	7	11	3	1	6	42	98
3	Resistencia al cambio	2	6	7	5	9	7	6	4	42	98
4	Falta de dirección	12	8	6	6	2	2	10	3	49	98
5	Falta de conocimientos	2	6	4	7	7	7	2	9	54	98
6	Met. de Trab. inoperantes	16	8	6	2	3	11	5	4	43	98
7	Falta de integración	6	7	17	9	6	4	8	4	37	98
8	Falta de recursos	16	15	6	5	6	4	6	7	33	98
Número de personas (**)											

(*) Se marca el orden de importancia de acuerdo a las respuestas por número progresivo.

(**) Se anota el número de personas que contestaron de acuerdo a la importancia de la opción.

Pregunta No. 5

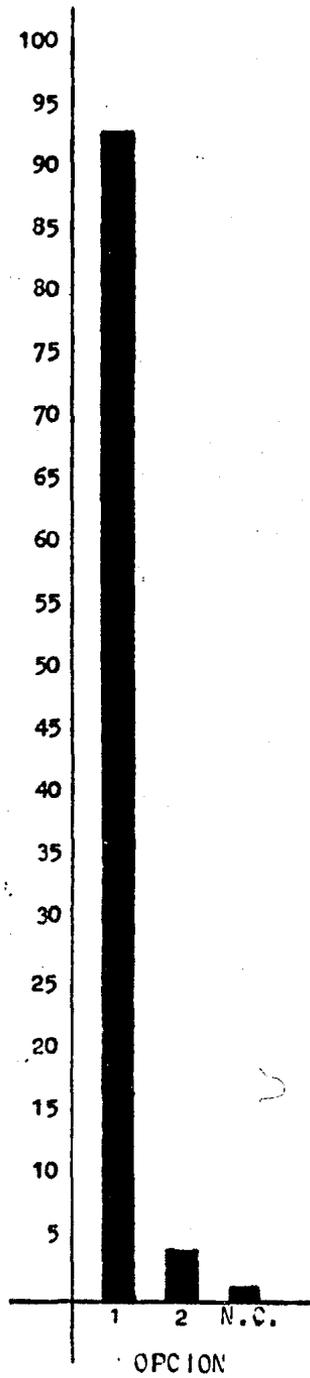
¿Existen programas de capacitación en esta Institución?

SI () NO ()

Esta pregunta se formula con el fin de que el trabajador conteste de manera precisa si sabe que puede ser capacitado ó no, debido a que existen personas que a pesar de la comunicación y difusión que se hace en cuanto a cursos de capacitación, no le prestan atención a ésta. El resultado que se obtuvo fué el siguiente:

¿Existen programas de capacitación en esta Institución?			
NUM.	OPCION	NUM. PERSONAS	%
1	S I	93	95.0
2	N O	4	4.0
	No contestan	1	1.0
	T o t a l	98	100.0

NUMERO DE CUESTIONARIOS



Pregunta No. 6

¿Sabe usted para que sirve la capacitación?

SI () NO ()

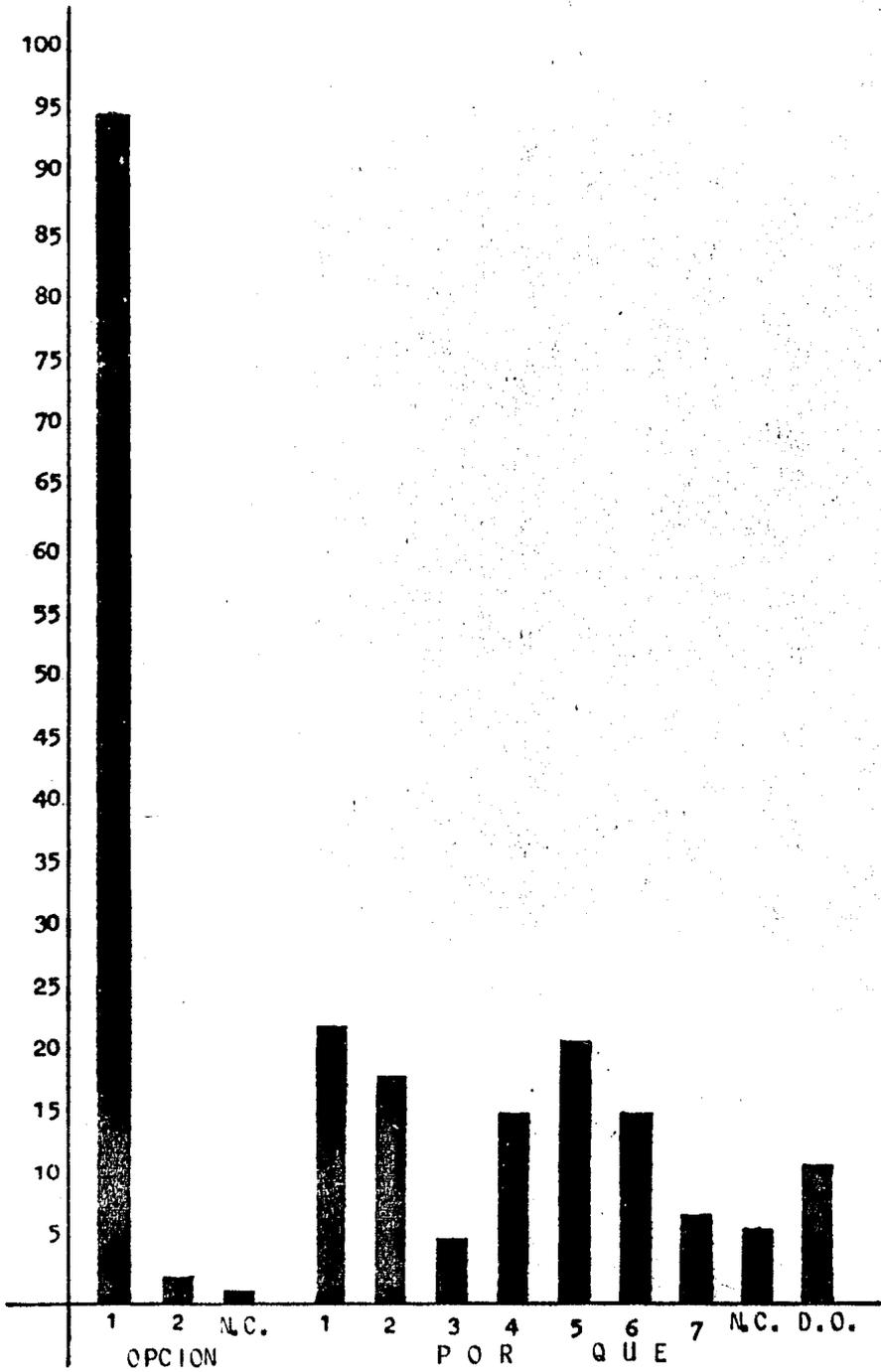
Porqué _____

Esta pregunta se hace con el fin de que el trabajador - conteste a manera de pre-evaluación qué concepto tiene - de la capacitación. El resultado a esta pregunta es el siguiente:

¿Sabe usted para que sirve la capacitación?			
NUM.	O P C I O N	NUM. PERS.	%
1	S I	95	97.0
2	N O	2	2.0
No contestan		1	1.0
T O T A L		98	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERS.	%
1	Para tener más conocimientos	22	22.5
2	Aprovechar conocimientos y - ponerlos en práctica.	18	18.2
3	Para dar mejor servicio a la población que solicita éste.	5	5.1
4	Actualizar conocimientos y - aplicarlos	15	15.3
5	Mejorar la calidad de trabajo, lograr mejores objetivos.	21	21.4
6	Superación en el trabajo	15	15.3
7	O t r o s	7	7.1
No contestan		6	6.1
Dos opciones		11	11.2
T O T A L		98	100.0

NUMERO DE CUESTIONARIOS



Pregunta No. 7

¿Considera que es necesario impartir programas de capacitación en esta Institución?

SI ()

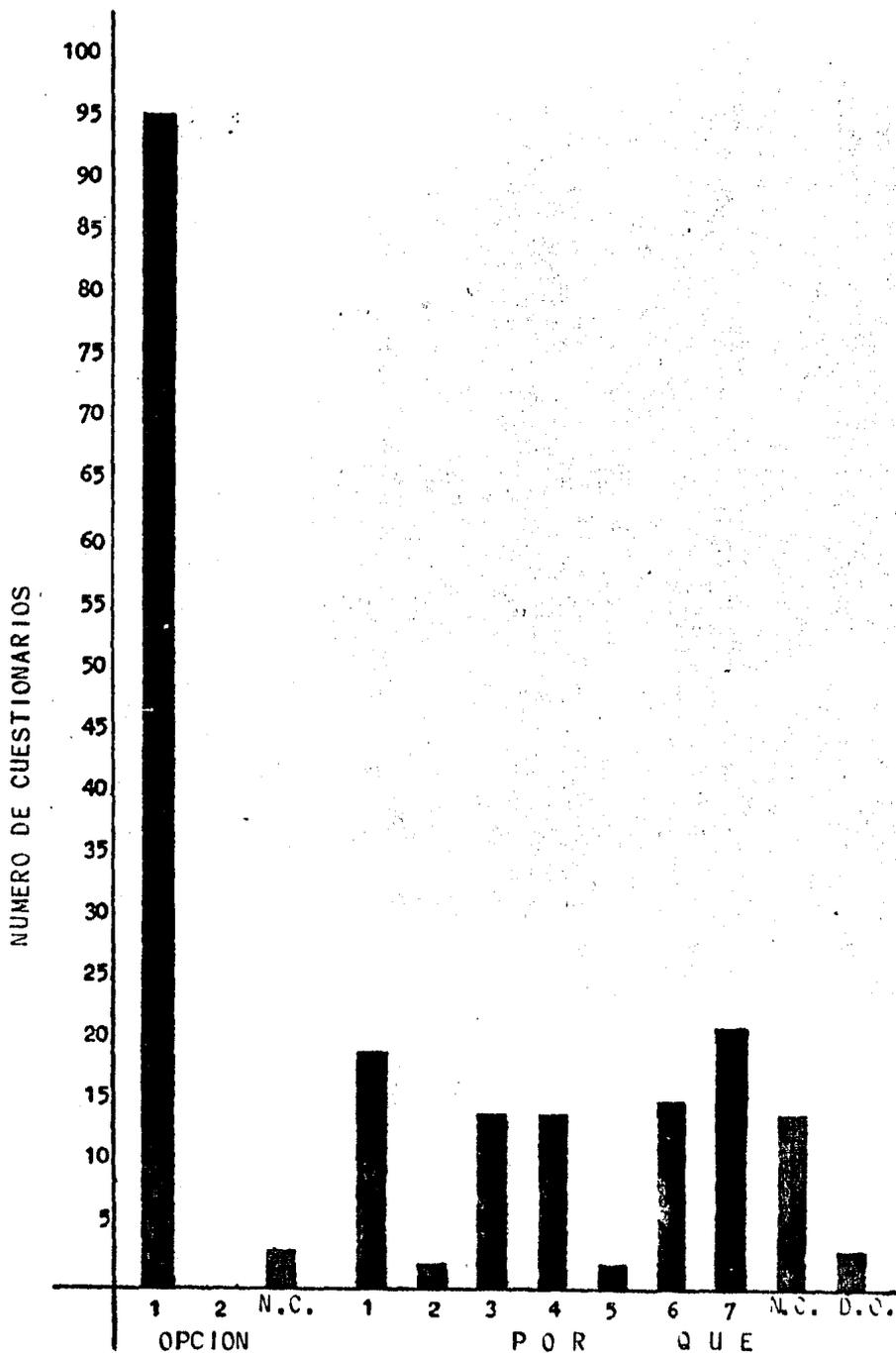
NO ()

¿Porqué? _____

Esta pregunta se elabora con el fin de mantener el interés de los trabajadores en la resolución de las siguientes preguntas. El resultado es el siguiente:

¿Considera que es necesario impartir programas de capacitación en esta Institución?			
NUM.	O P C I O N	NUM. PERS.	%
1	SI	95	97.0
2	NO	0	0.0
	No contestan	3	3.0
	T O T A L	98	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERS.	%
1	Dar mejor servicio al cerechobahiente.	19	19.4
2	Nunca se imparten, nunca están actualizados.	2	2.0
3	Actualizarse en métodos y técnicas.	14	14.0
4	Desempeñar mejor el trabajo	14	14.3
5	Falta de conocimientos	2	2.0
6	Superación personal y ayuda a la Institución.	15	15.3
7	O t r o s	21	21.4
	No contestan	14	14.3
	Dos opciones	3	3.0
	T O T A L	95	100.0



Pregunta No. 8

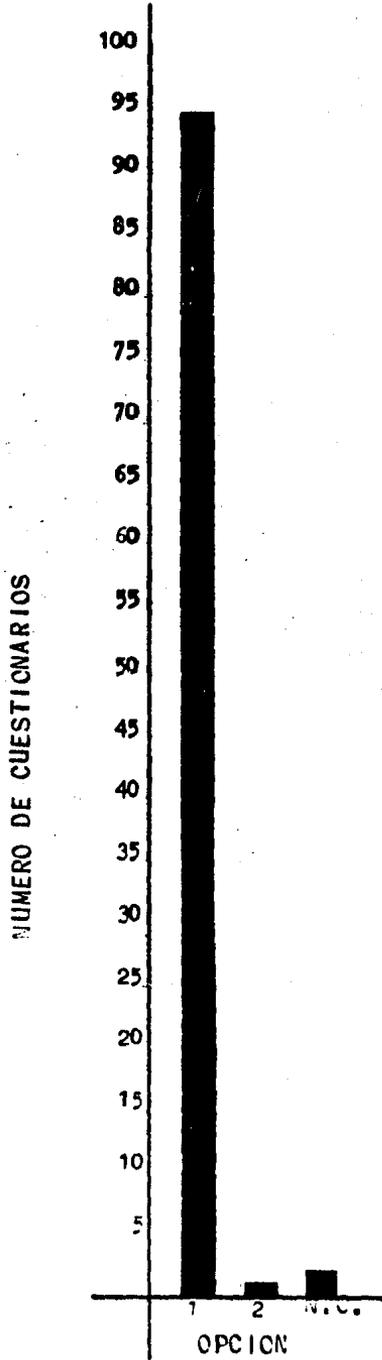
¿Cree usted que la capacitación debe ser impartida por gente especializada en el ramo?

S I ()

N O ()

Con esta pregunta se espera una respuesta afirmativa, ya que de hecho la capacitación es impartida por gente especializada en el ramo, al cual se va a dirigir. Se hace con el fin de seguir manteniendo el interés del trabajador acerca de la capacitación. El resultado es el siguiente:

¿Cree usted que la capacitación debe ser - - impartida por gente especializada en el ramo?			
NUM.	O P C I O N	NUM. PERSONAS	%
1	S I	95	97.0
2	N O	1	1.0
	No contestan	2	2.0
	T O T A L	98	100.0



Pregunta No. 9

¿Le gustaría recibir la capacitación? SI () NO ()

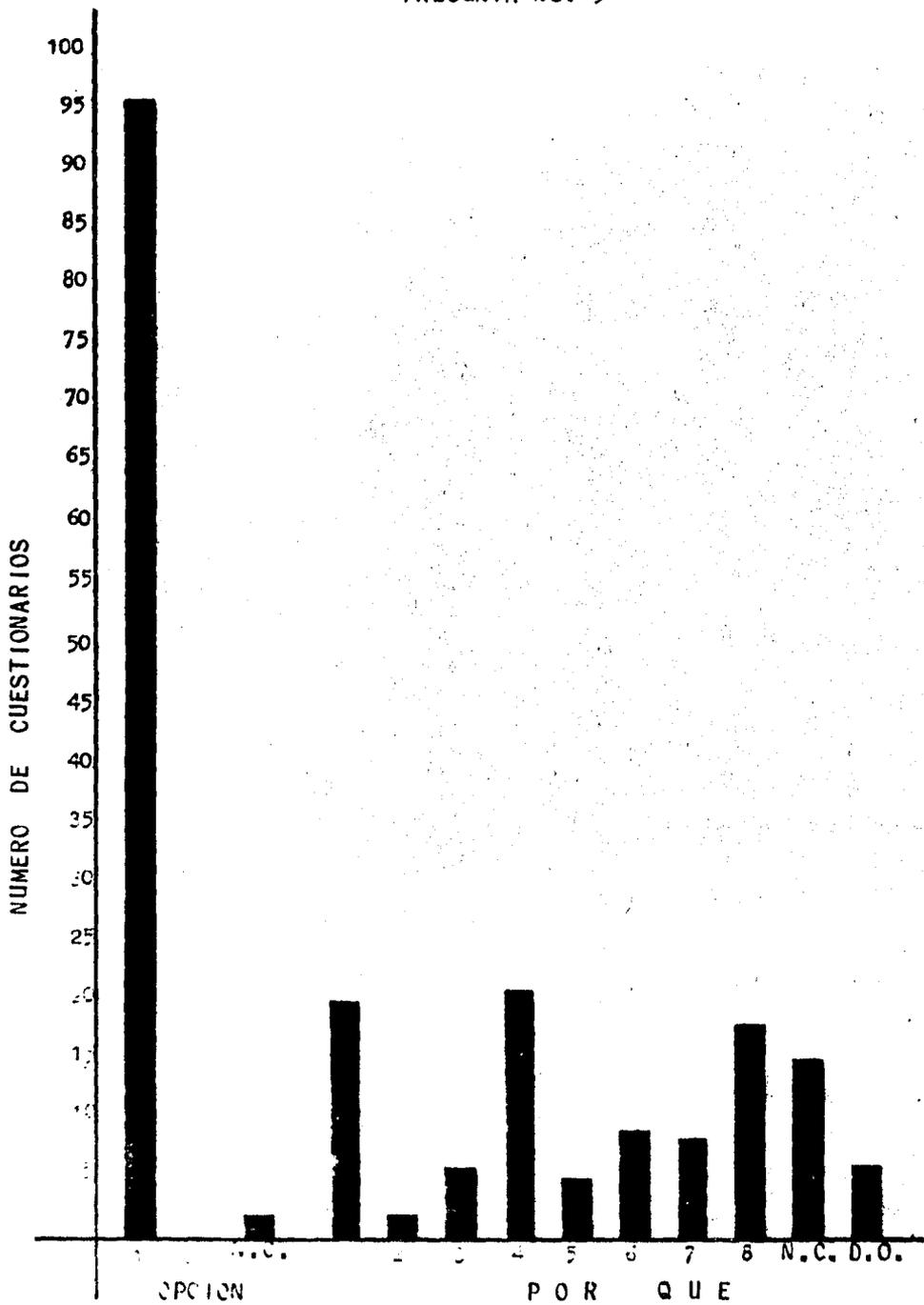
¿Porqué? _____

Debido a que existen trabajadores que constantemente son capacitados en el puesto a través de sus actividades diarias, consideran que deben ser tomadas en cuenta para acudir a cursos sobre temas un tanto cuanto fuera de sus actividades, pero con los cuales aprenderá a sentir la necesidad de desenvolverse en un grupo que tenga las mismas características y se logre así una unificación de criterios, habilidades y destrezas en su formación individual. El resultado es el siguiente:

¿Le gustaría recibir la capacitación?			
NUM.	O P C I O N	NUM. PERS.	%
1	S I	96	98.0
2	N O	0	0.0
	No contestan	2	2.0
	T O T A L	98	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERS.	%
1	Para obtener nuevos conocimientos.	20	20.4
2	Por las modificaciones en la Institución.	2	2.0
3	Conocer los nuevos métodos	6	6.1
4	Desempeñar mejor el trabajo	21	21.4
5	Para subir escalafón	5	5.1
6	Obtener mayor acervo cultural	9	9.2
7	Para estar actualizado	8	8.2
8	O t r o s	18	18.4
	No contestan	15	15.3
	Dos opciones	6	6.1
	T O T A L	98	100.0

PREGUNTA No. 9



Pregunta No. 10

¿Qué beneficios cree usted, que tendría en caso de ser capa citado.

(Enumérelos en orden de importancia:

- () Desempeñar mejor el trabajo
- () Obtener mejor salario
- () Actualizarse en métodos y técnicas
- () Superación individual
- () Desarrollar más su capacidad intelectual

Nosotros como investigadores, al elaborar el cuestionario - pretendemos conocer; "Qué beneficios obtiene el trabajador - con la capacitación". Además se elaboraron entre otras, 5 - posibles respuestas en orden de importancia, buscando que - con sus respuestas tanto a éstas como las preguntas Nos. 4, 9 y 10 se comprobará lo siguiente:

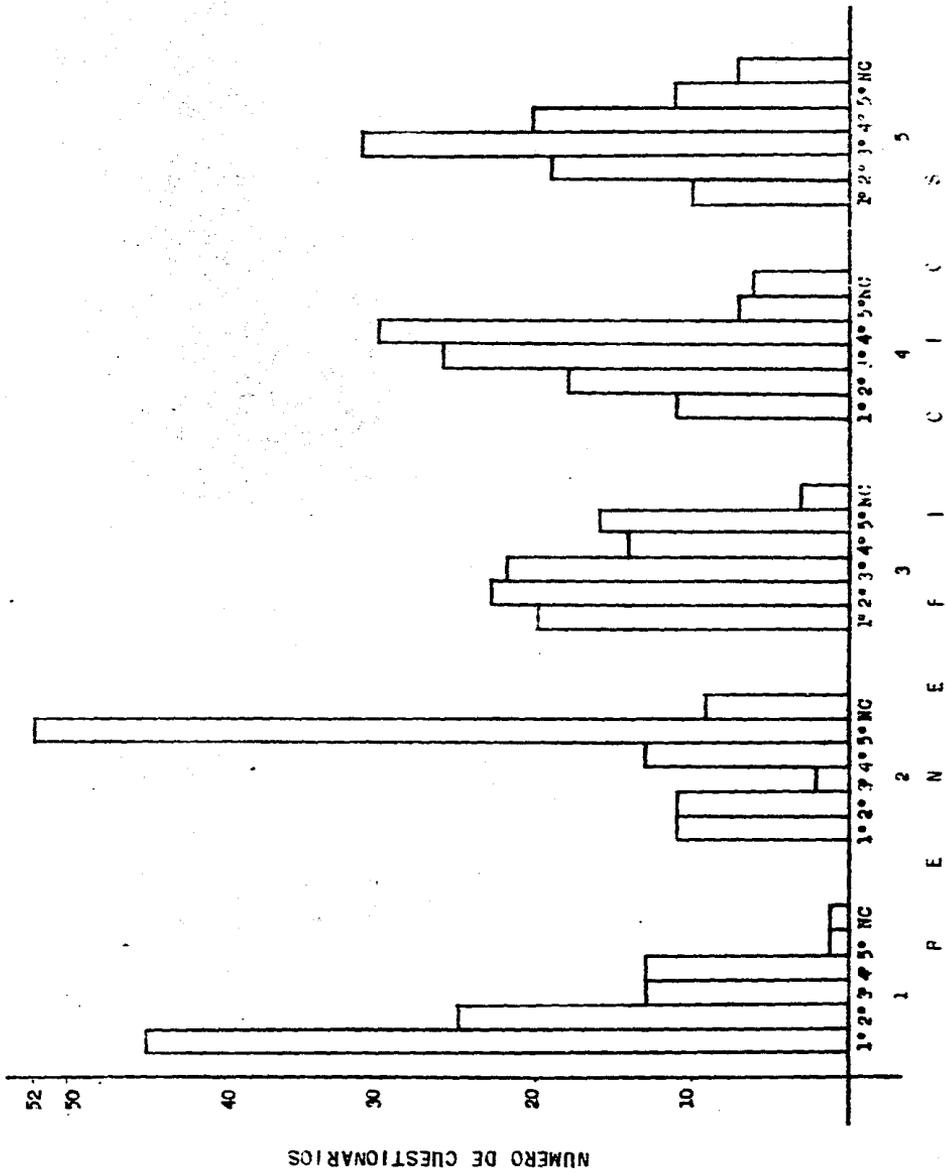
"Los cursos de capacitación impartidos por esta Institución benefician a su personal y le ayudan a conservar la imagen - de la misma".

NUM.	BENEFICIOS	Orden de importancia (*)						TOTAL
		1°	2°	3°	4°	5°	NC	
1	Desempeñar mejor el trabajo.	45	25	13	13	1	1	98
2	Obtener mejor salario	11	11	2	13	52	9	98
3	Actualizarse en métodos y técnicas.	20	23	22	14	16	3	98
4	Superación individual	11	18	26	30	7	6	98
5	Desarrollar más su capacidad intelectual.	10	19	31	20	11	7	98
		Número de personas (**)						

(*) Se marca el orden de importancia de acuerdo a las respuestas por número progresivo.

(**) Se anota el número de personas que contestaron de acuerdo a la importancia de la opción.

PREGUNTA No. 10



OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO
(AL PERSONAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO)

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como finalidad recopilar información para la realización del Seminario de Investigación (TESIS) para obtener el título de Licenciado en Administración. Sus datos serán confidenciales y sólo se utilizarán con fines académicos.

Agradecemos su colaboración para el cumplimiento de esta investigación.

I N S T R U C T O R E S

NOMBRE DE LA INSTITUCION: _____

PUESTO: _____

ADSCRIPCION: _____

ESCOLARIDAD: _____

E D A D: _____

1.- ¿DENTRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION CUAL CONSIDERA EL MAS IMPORTANTE? _____

2.- ¿CONSIDERA USTED QUE ES NECESARIA LA CAPACITACION A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCION?

SI () NO ()

PORQUE: _____

3.- ¿COMO DETECTA LA INSTITUCION LAS NECESIDADES DE CAPACITACION? _____

4.- ¿CONSIDERA QUE DEBEN SER PLANEADOS LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION?

SI () NO ()

PORQUE: _____

5.- ¿LA CAPACITACION TIENE COMO OBJETIVOS?

- ENUMERELOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA:

- | | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| () CAMBIO DE ACTITUDES | () DESARROLLO |
| () CAMBIO DE APTITUDES | () EDUCACION |
| () ACTUALIZACION | () CUMPLIR POR CUMPLIR CON LAS LEYES |
| () FORMACION | () JUSTIFICAR EL PUESTO |

6.- CONFORME A SUS RESPUESTAS ANTERIORES

¿QUE ES LA CAPACITACION DEL PERSONAL?

7.- LOS BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA CAPACITACION SON:

() INDIVIDUALES () INSTITUCIONALES

8.- ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACION DE PERSONAL RESOLVERA LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA INSTITUCION?

SI () NO ()

PORQUE: _____

9.- ¿CONSIDERA QUE LA EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION,
ES UN INSTRUMENTO EN EL DESARROLLO DE LA CAPACITACION?

SI () NO ()

PORQUE: _____

10.- ¿CONSIDERA QUE UNO DE LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA -
EVALUACION, ES EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION?

SI () NO ()

PORQUE: _____

MEXICO, D.F., a ____ de _____ de 1985

GRACIAS POR SU COOPERACION

El cuestionario se realizó con el objeto de conocer las opiniones del personal de Capacitación y Desarrollo a un mismo tema o pregunta, para apoyar la investigación y cubrir puntos importantes de la misma.

La investigación se llevó a cabo en el Departamento de Capacitación y Desarrollo de una Delegación Administrativa de una Institución de Seguridad Social.

La muestra se determinó: de un total de 10 personas que integran el Departamento, únicamente se consideraron a 9 de ellas que constituyen el 100% de la muestra, ya que el personal restante se encontraba en período vacacional motivo por lo que no fue posible su localización.

La estructura del cuestionario contiene las siguientes preguntas:

- Preguntas Generales:

- a) Nombre de la Institución
- b) Puesto
- c) Escolaridad
- d) Edad

OBJETIVO:

Estas preguntas se hacen con el fin de conocer cual es la preparación del personal del Departamento y - Desarrollo, y si el puesto que ocupan es de acuerdo a dicha preparación, así como para determinar la - edad que prevalece entre este personal.

Los resultados que se obtienen son los siguientes:

PUESTO

NUM.	PUESTO	NUM. PERS.	%
1	Jefe Delegacional de Desarrollo de Recursos Humanos.	1	11.1
2	Jefe de Sección de Desarrollo	1	11.1
3	Coordinador de Oficina de Desarrollo.	1	11.1
4	Coordinador de Desarrollo de Recursos Humanos.	1	11.1
5	Instructor analista	1	11.1
6	Instructores	3	33.3
7	No contestan	1	11.1
T O T A L		9	99.9*

(*) Se pondera el resultado por ser tomado en cuenta el total de la muestra 100%.

ESCOLARIDAD

NUM.	ESCOLARIDAD	NUM. PERS.	%
1	Bachillerato	0	0.0
2	Profesional (pasante)	4	44.4
3	Profesional (titulado)	4	44.4
4	O t r o s	1	11.1
T O T A L		9	99.9*

(*) Se pondera el resultado por ser tomado en cuenta el total de la muestra 100%.

En donde se observa que la media de escolaridad en el personal de capacitación y desarrollo es a nivel profesional en un 100%.

EDAD

NUM.	EDAD	NUM. PERSONAS	%
1	25 - 30 años	6	66.6
2	30 - 35 años	0	0
3	35 - 40 años	3	33.3
T O T A L		9 (*)	99.9

(*) Se pondera el resultado por ser tomado en cuenta el total de la muestra y se obtiene que la media de edad del personal que imparte la capacitación en esta Delegación es de 32 a 33 años.

A continuación se menciona el tipo de preguntas del cuestionario aplicado al personal de Desarrollo con la intención de enterarnos como consideran ellos la necesidad de capacitar al personal de esta Institución y que al detalle son:

- Preguntas abiertas
- Preguntas cerradas
- Se menciona el objetivo de cada pregunta
- Se hace un comentario a la respuesta emitida
- Se tabulan las respuestas y,
- Se grafican las respuestas.

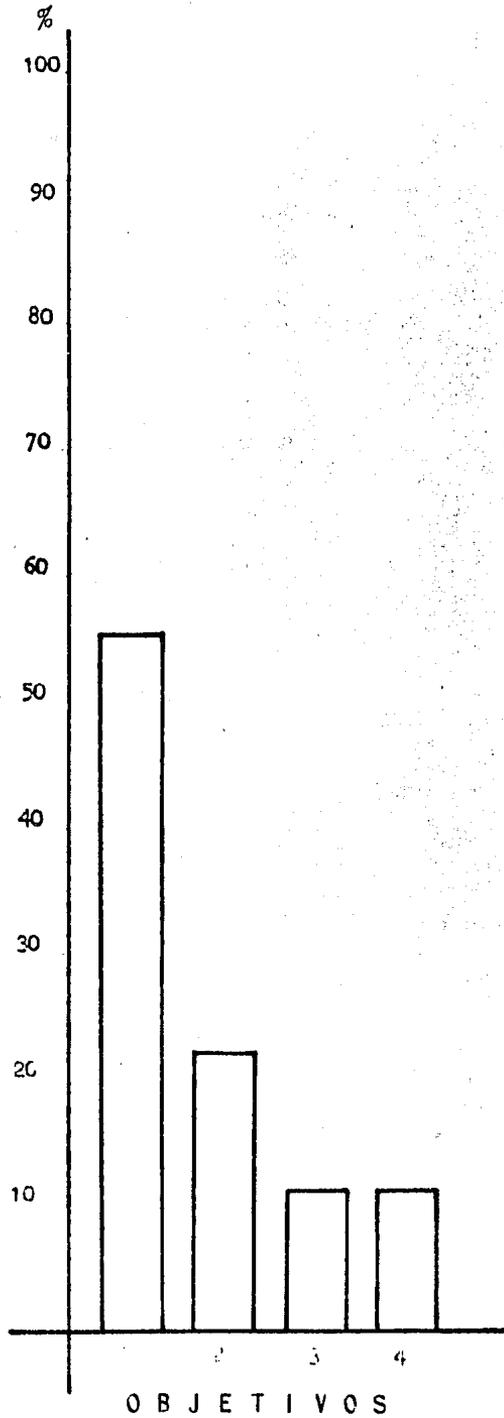
NOTA: Los porcentajes se ponderarán al 100% en los cuadros siguientes.

Pregunta No. 1

Dentro de los objetivos de la Institución ¿cuál considera el más importante? _____

Esta pregunta se hace con el fin de que el personal que imparte la capacitación en la Institución nos confirme el objetivo de la misma y orientarnos sobre aspectos reales para lograr con las siguientes preguntas observar la relación que existe entre la capacitación a los trabajadores y el logro de los objetivos de la Institución. Los resultados obtenidos y analizados fueron los siguientes:

NUM.	OBJETIVOS	NUM. PERSONAS	%
1	Otorgar servicio médico y social a la población.	5	55.5
2	Brindar atención de calidad a la población en todos los sentidos.	2	22.2
3	Médico	1	11.1
4	Servicio más eficiente al asegurado y sus beneficiarios	1	11.1
T O T A L		9	100.0



Pregunta No. 2

¿Considera que es necesaria la capacitación a los trabajadores de la Institución?

SI () NO ()

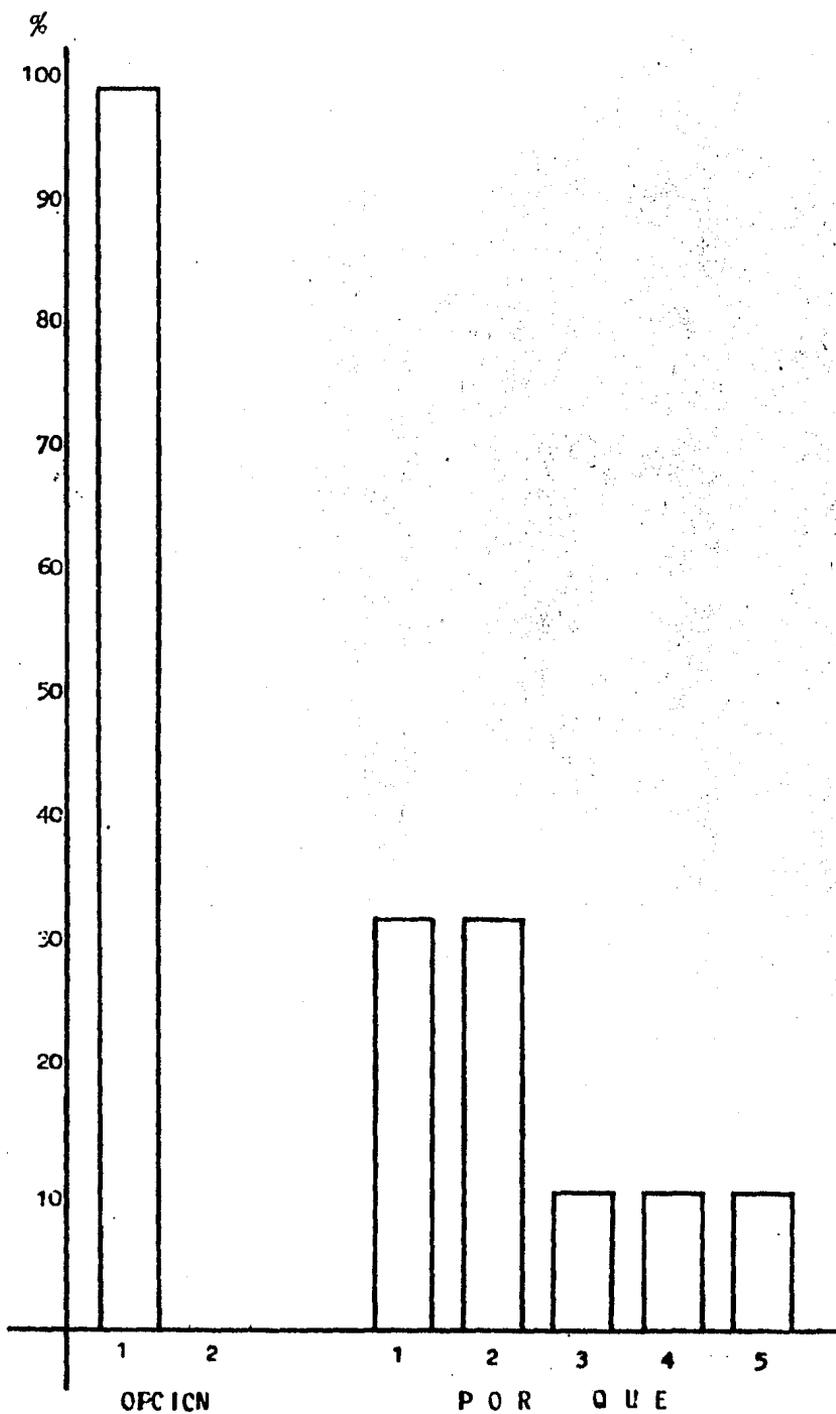
Porqué _____

La finalidad de esta pregunta es conocer en que grado el personal de desarrollo considera necesario capacitar al personal y de que manera ayuda la capacitación a lograr los objetivos institucionales. Los resultados obtenidos y analizados son los siguientes:

NUM.	O P C I O N	NUM. PERSONAS	%
1	SI	9	100.0
2	NO	0	0
T O T A L		9	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERSONAS	%
1	Permite actualizar conocimientos que dan elementos para desempeñar su trabajo.	3	33.3
2	Más capacitados; mejor labor, mejor servicio.	3	33.3
3	Dar uniformidad y congruencia a los esfuerzos realizados en materia de capacitación.	1	11.1
4	Descuido de aspectos técnicos	1	11.1
5	Alcance de objetivos laborales	1	11.1
T O T A L		9	100.0

PREGUNTA No. 2



Pregunta No. 3

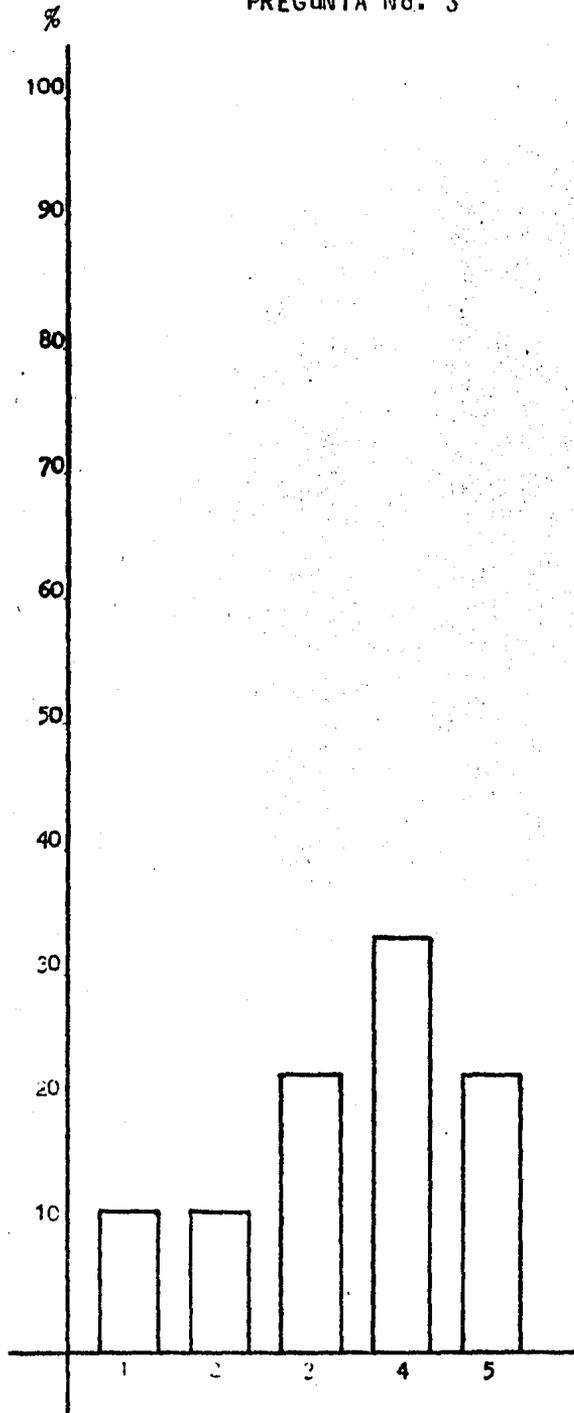
¿Cómo detecta la Institución las necesidades de capacitación? _____

Esta pregunta se formula con el fin de conocer como el personal de desarrollo de recursos humanos detecta las necesidades de capacitación, qué medios utiliza, cuándo, cómo, etc., todo esto para conocer en qué momento y cómo debe darse la capacitación. Los resultados obtenidos son:

NUM.	¿ COMO ?	NUM. PERSONAS	%
1	A través del plan de detección de necesidades.	1	11.1
2	De acuerdo a diferentes métodos.	1	11.1
3	Técnica de entrevista, muestreo probabilístico, cuestionarios, etc.	2	22.2
4	Sugerencias de la parte afectada.	3	33.3
5	Cédulas de conocimientos y personal de desarrollo dedicado a detectar necesidades de capacitación.	2	22.2
T O T A L		9	100.0

PREGUNTA No. 3

178.



Pregunta No. 4

¿Considera que deben ser planeados los programas de capacitación?

SI () NO ()

¿Porqué? _____

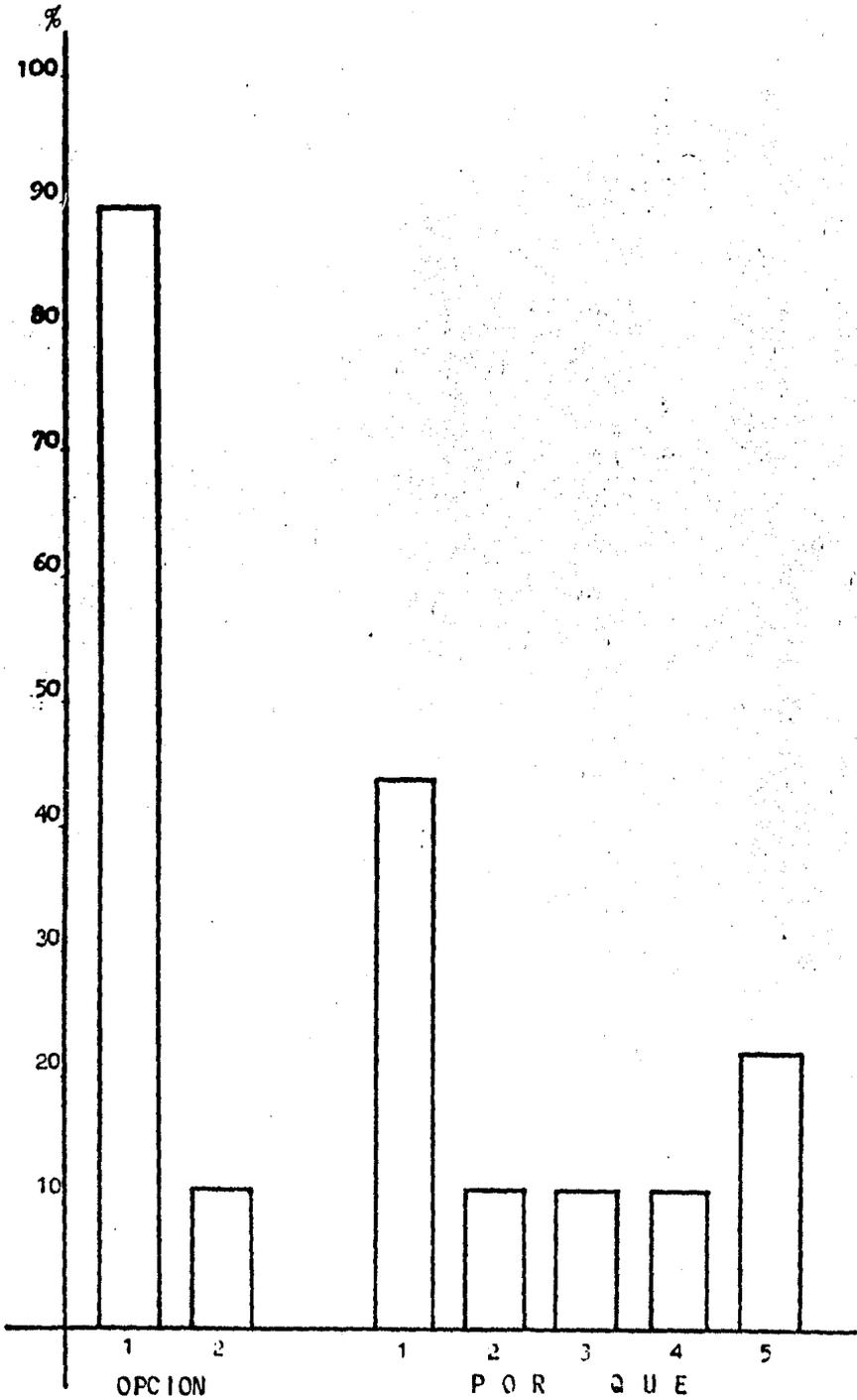
El objeto de formular esta pregunta es con el fin de conocer hasta donde se da importancia a la planeación de los programas de capacitación, cómo y para qué se planea. Los resultados son los siguientes:

NUM.	O P C I O N	NUM. PERS.	%
1	S I	8	88.8
2	N C	1	11.1
T O T A L		9	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERS.	%
1	Permite organización en el trabajo.	4	44.4
2	Para considerar todos los aspectos.	1	11.1
3	Para tener éxito	1	11.1
4	No se cumple con la calendarización, se planea y no se sabe si se utiliza.	1	11.1
5	Por principio, mejores planes, mejores resultados.	2	22.2
T O T A L		9	100.0

PREGUNTA No. 4

180.



Pregunta No. 5

¿La capacitación tiene como objetivos?

Enumérelos en orden de importancia:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Cambio de actitudes | <input type="checkbox"/> Desarrollo. |
| <input type="checkbox"/> Cambio de aptitudes | <input type="checkbox"/> Educación |
| <input type="checkbox"/> Actualización | <input type="checkbox"/> Cumplir por cumplir con las leyes. |
| <input type="checkbox"/> Formación | <input type="checkbox"/> Justificar el puesto |

Al elaborar esta pregunta, se hace con el fin de que el personal especializado en impartir la capacitación nos va ya dando una pauta y así conocer los objetivos de la capa citación y de acuerdo a la importancia que ellos manif es ten se procederá a hacer una clasificación de los objeti vos en orden de importancia.

Los resultados obtenidos son:

NUM.	OBJETIVO	Orden de importancia (*)									TOTAL	%
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	NC.		
1	Cambio de actitudes	1	2	6	-	-	-	-	-	-	9	100.0
2	Cambio de aptitudes	-	1	2	1	5	-	-	-	-	9	100.0
3	Actualización	3	2	4	-	-	-	-	-	-	9	100.0
4	Formación	1	1	1	-	1	4	1	-	-	9	100.0
5	Desarrollo	3	2	-	1	2	-	-	-	1	9	100.0
6	Educación	-	2	-	1	2	2	-	1	1	9	100.0
7	Cumplir por cumplir con las leyes	1	-	-	-	-	-	5	2	1	9	100.0
8	Justificar el puesto	-	1	4	-	-	-	2	5	1	9	100.0
		Número de personas (**)										

(#) Se marca el orden de importancia de las respuestas por número progresivo.

(##) Se anota el número de personas que contestaron de acuerdo a la importancia de la opción.

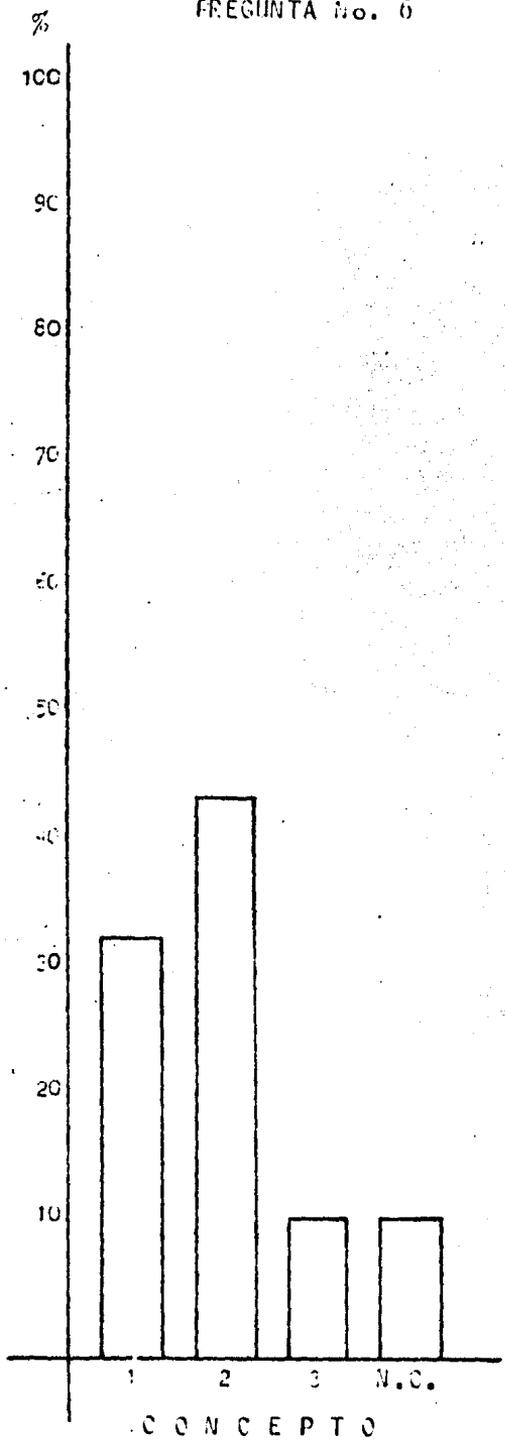
Pregunta No. 6

Conforme a sus respuestas anteriores ¿Qué es la capacitación de personal? _____

Esta pregunta se formula con el fin de conocer específicamente los conceptos que tiene el personal de desarrollo acerca de la capacitación, esto es, bajo qué bases trabajan. Los resultados obtenidos son:

NUM.	CONCEPTO	NUM. PERS.	%
1	Proporcionarle al trabajador los elementos necesarios para del desempeño adecuado en el puesto y que alcance su desarrollo integral.	3	33.3
2	Es el desarrollo de las habilidades, destrezas y aptitudes del trabajador para desempeñarse eficientemente en su área laboral.	4	44.4
3	Adquirir bases dentro del aspecto laboral y superación intelectual.	1	11.1
No contestan		1	11.1
T O T A L		9	100.0

PREGUNTA No. 6



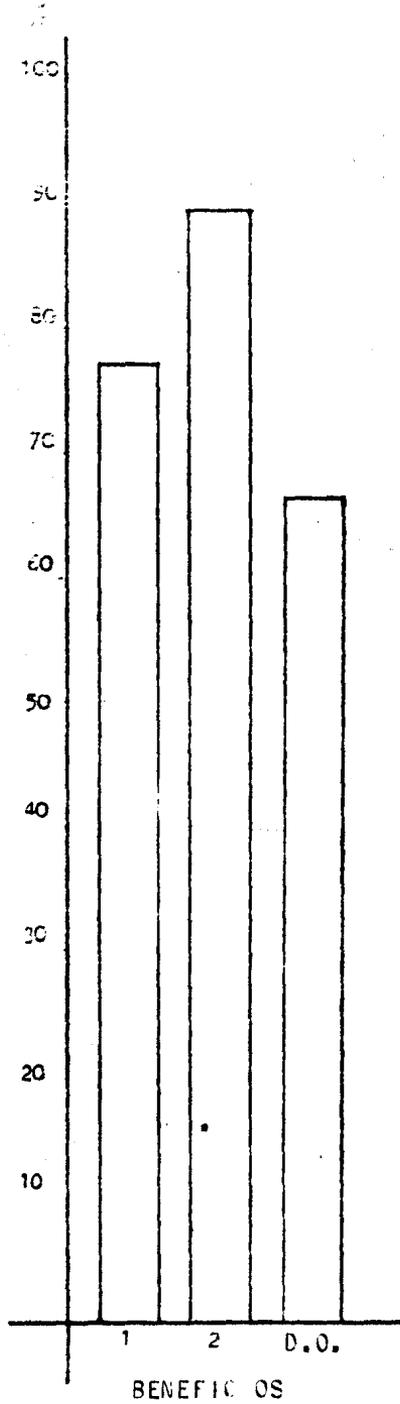
Pregunta No. 7

¿Los beneficios que proporciona la capacitación son?

Individuales () Institucionales ()

El objeto de formular esta pregunta es conocer con que finalidad se da la capacitación, si se imparte para beneficio de la Institución o para beneficio individual o bien para ambos. Los resultados obtenidos son los siguientes:

NUM.	BENEFICIOS	NUM.PERS.	%
1	Individuales	7	77.7
2	Institucionales	8	88.8
	Doble opción	6	66.6
	T o t a l	9	100.0



Pregunta No. 8

¿Considera que la capacitación del personal resolverá los problemas que se presentan en la Institución?

SI () NO ()

Porqué _____

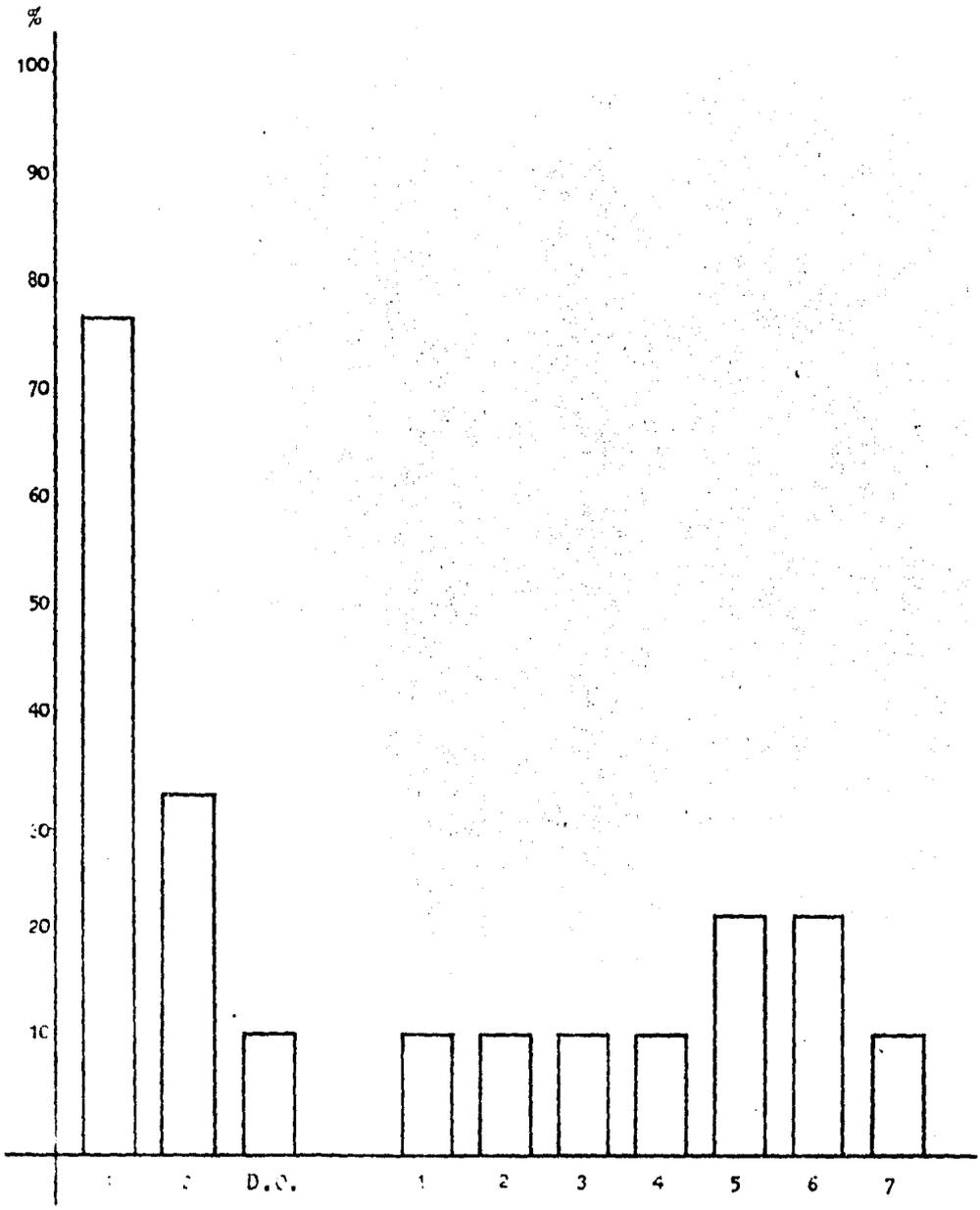
Se formula esta pregunta con el objeto de saber si con el hecho de impartir la capacitación se solucionarán los problemas que en el funcionamiento de la Institución se presentan y conocer los motivos por los que se capacita. El resultado es el siguiente:

NUM.	O P C I O N	NUM. PERS.	%
1	SI	7	77.7
2	NO	3	33.3
	Doble opción	1	11.1
	T o t a l	9	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERS.	%
1	Depende del problema que se presente.	1	11.1
2	Se capacita y se motiva a realizar bien el trabajo.	1	11.1
3	La capacitación debe ser integral	1	11.1
4	Si se está capacitado se alcanzan los objetivos y se incrementa la productividad.	1	11.1
5	Cuando la naturaleza del problema es humano o técnico	2	22.2
6	Cuando el sistema falla se debe capacitar para corregir errores	2	22.2
7	La capacitación incrementa la eficiencia y el desarrollo	1	11.1
	T o t a l	9	100.0

PREGUNTA No. 8

188.



Pregunta No. 9

¿Considera que la evaluación del curso de capacitación, es un instrumento esencial en el desarrollo de la misma?

SI () NO ()

Porqué _____

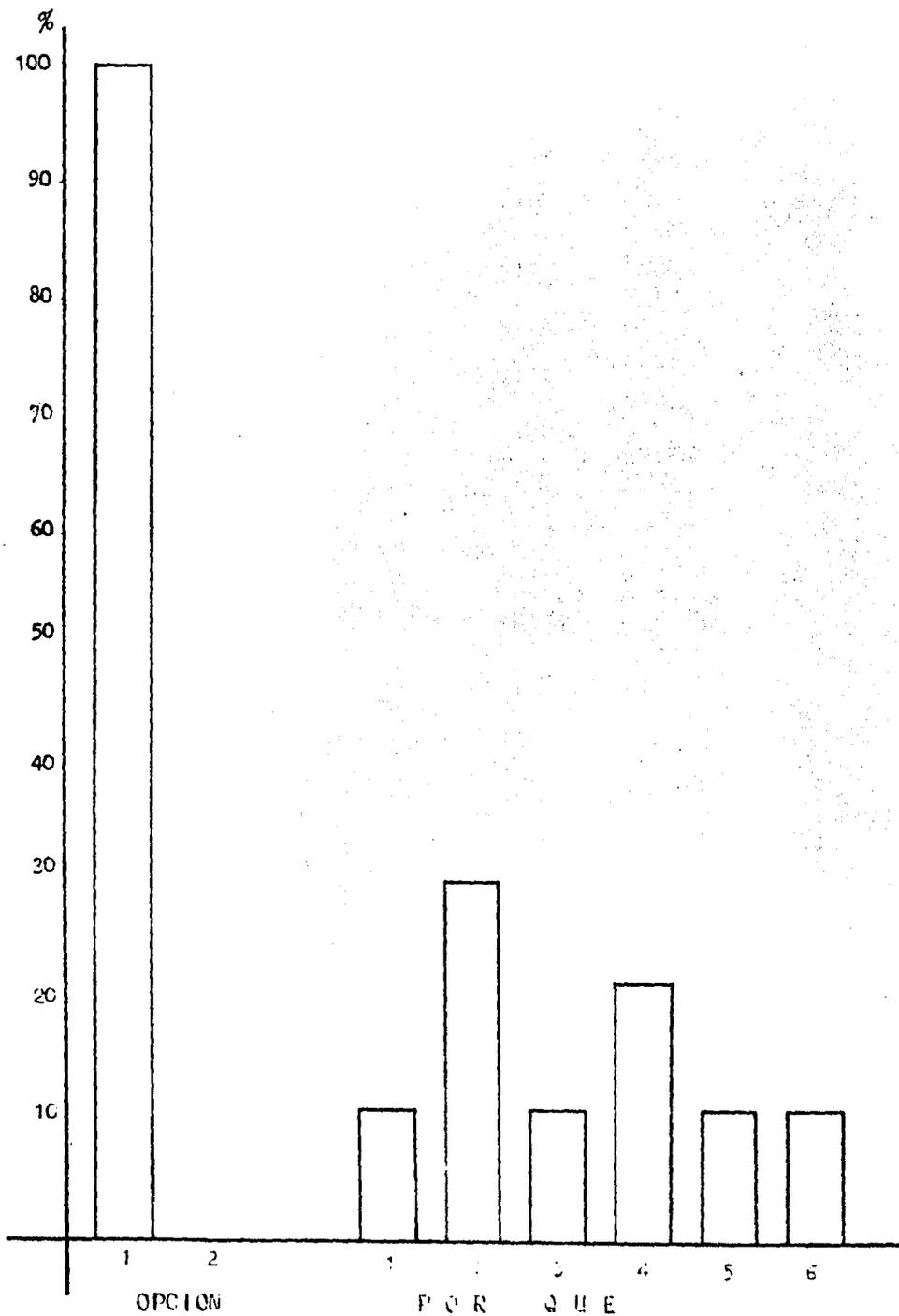
Con esta pregunta se desea saber hasta qué punto dan importancia a la evaluación de un curso de capacitación y en qué momento la aplican, conocido es, que la evaluación de un curso representa el parámetro de la obtención de conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador, la respuesta que se obtuvo fué la siguiente:

NUM.	O P C I O N	NUM. PERS.	%
1	SI	9	100.0
2	NO	0	0.0
T o t a l		9	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERS.	%
1	La evaluación debe darse en todo momento, antes, en y después de un curso de capacitación.	1	11.1
2	Permite el mejoramiento de la capacitación.	3	33.3
3	Indica los resultados y marca las soluciones a seguir, detectando así posibles desviaciones.	1	11.1
4	Detectar fallas y es útil siempre y cuando estas se corrijan	2	22.2
5	Detecta desviaciones en cursos y objetivos.	1	11.1
6	Determina la eficiencia de los cursos.	1	11.1
T o t a l		9	100.0

PREGUNTA No. 9

190.



Pregunta No. 10

¿Considera que uno de los elementos fundamentales de un curso de capacitación es el seguimiento de la misma?

SI () NO ()

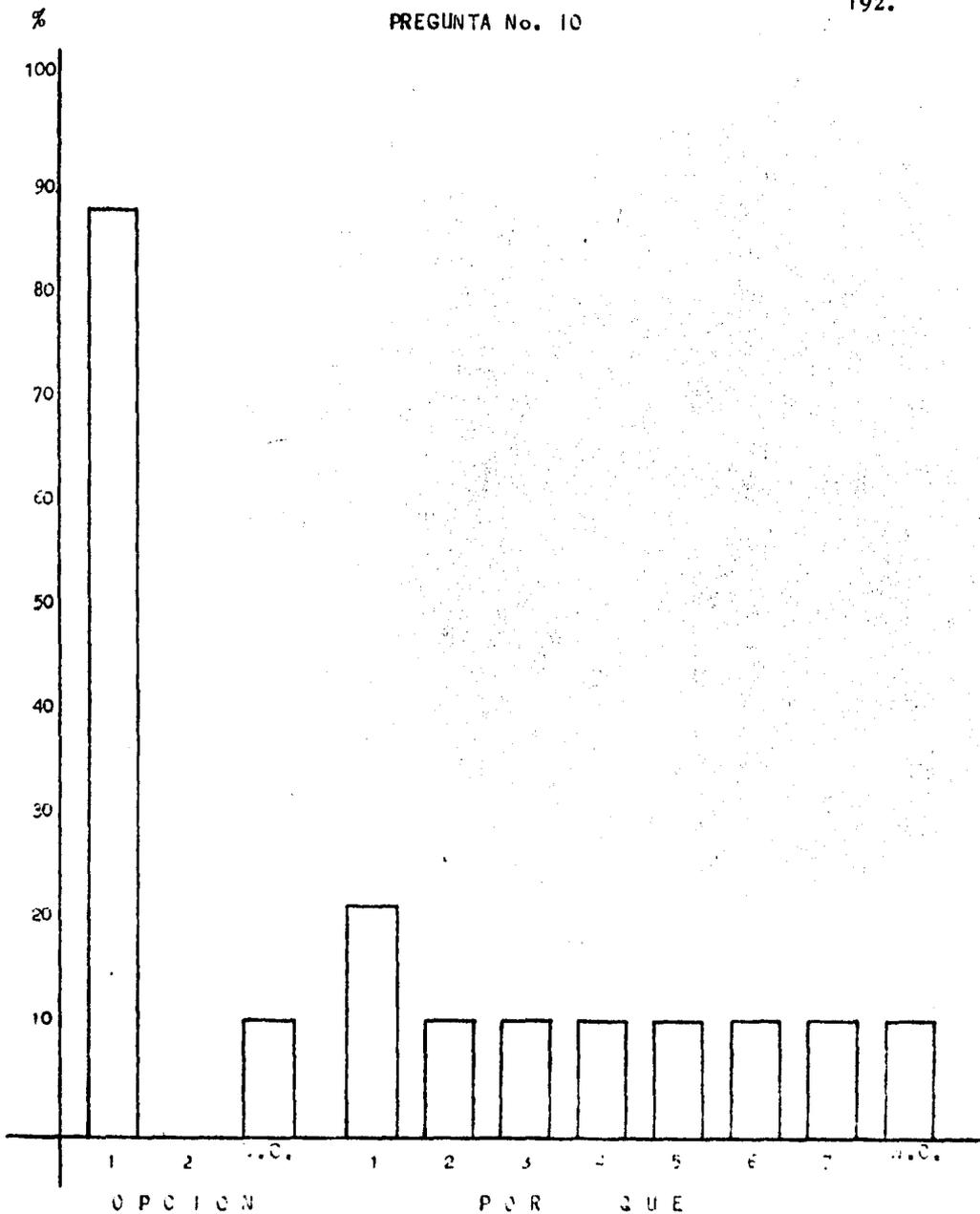
Porqué _____

Esta pregunta se formula con el fin de comprobar si la capacitación que se imparte a los trabajadores es evaluada en sus actividades ya sea por su jefe inmediato, por el director de la unidad o bien por el personal de Desarrollo de Recursos Humanos para poder tener una retroalimentación del curso impartido. Los resultados son los siguientes:

NUM.	O P C I O N	NUM. PERS.	%
1	SI	8	88.8
2	NO	0	0
	No contestan	1	11.1
	T o t a l	9	100.0

NUM.	P O R Q U E	NUM. PERS.	%
1	Conocer la efectividad de un curso a través del seguimiento	2	22.2
2	Sin él, la capacitación sería incompleta.	1	11.1
3	Se corrigen errores	1	11.1
4	Hay más control en la capacitación.	1	11.1
5	Permite hacer cambios	1	11.1
6	Se comprueba el objetivo del curso.	1	11.1
7	Se detecta su lo adquirido se lleve a la práctica	1	11.1
	No contestan	1	11.1
	T o t a l	9	100.0

PREGUNTA No. 10



4.5 Redacción de la Investigación.

La redacción de cada capítulo exigió dar un repaso a los materiales disponibles, para unificar criterios en cuanto a conceptos y terminologías utilizadas por diferentes autores.

Se hicieron las correcciones pertinentes al guión definitivo e 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. Se aclararon cuestiones de forma, se cuidó la calidad de expresión escrita. Se obtuvo un borrador que fué corregido, hasta lograr el presente trabajo, se copió y se presentó a nuestra asesora para el visto bueno definitivo.

4.6 Revisión y crítica del manuscrito.

El asesor en el tiempo a que se refiere al inciso (f) de la primera etapa de este proceso de investigación, emitió sus juicios y recomendó a los autores que hicieran modificaciones de diferente naturaleza, como: redacción, reglas de ortografía, presentación, contenido, etc., 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 y relativas al conjunto de temas y subtemas de la obra.

El mecanuscrito fué entregado a la asesora Lic. en Psicología Consuelo Ramos y Rodríguez, en calidad - de borrador fino del Seminario de Investigación Administrativa, eliminaron y corrigieron fallas que - contenía el trabajo.

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

4.7 Presentación final de la investigación.

Los autores 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.

CAPITULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFIA

CONCLUSIONES.

Las conclusiones que se obtienen en la investigación y - por medio de las cuales se comprobó la hipótesis, son - las siguientes:

- Los programas de capacitación que existen dentro de - la Institución son conocidos por la mayoría del perso - nal que en ésta prestan sus servicios.
- El personal pretende constantemente un cambio de área que esté de acuerdo a sus conocimientos y grado de es - tudios, sabe que una forma de lograrlo es por medio - de la capacitación.
- Los trabajadores consideran que existe la necesidad - de recibir la capacitación y que ésta sea impartida - por gente especializada en el ramo, ya que con los - programas de capacitación se logrará: dar un mejor - servicio, obtener una superación personal, coadyuvar con la Institución desempeñando mejor el trabajo, ob - tener nuevos conocimientos, conocer nuevos métodos, - buscar ascensos escalafonarios.
- Con los cursos de capacitación que se imparten a los trabajadores de la Institución, se obtienen benefi - cios tanto para la propia Institución, el trabajador y sobre todo para el sector de la población que re - quiere de servicios médicos.

RECOMENDACIONES.

- Todo organismo social debe preocuparse por impartir cursos de capacitación, seleccionando aquellas técnicas que considere más adecuadas según el ó los objetivos que pretenda alcanzar.
- Hay que estar seguros de que el instructor o maestro conozca a la perfección el curso a impartir.
- Es recomendable realizar una adecuada selección de técnicas ya que hace más sólido al programa de capacitación y redunda en beneficios de los participantes y de la propia Institución.
- Hay que determinar las necesidades de capacitación antes de elaborar un programa de capacitación.
- Es recomendable utilizar un pequeño número de apoyos, así como una combinación de técnicas para sistematizar el proceso de enseñanza-aprendizaje buscando siempre aumentar el interés, brindar experiencias satisfactorias y mantener un ritmo adecuado en los trabajos grupales.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Arias Galicia, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Trillas, México 1981, Págs. 319, 320, - 326.
- 2.- Bautista Hernández, Miguel. ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.- Tesis Profesional. México, - 1975. pág. 15.
- 3.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 5 de febrero de 1917, Ed. Porrúa, México, - 1981.
- 4.- Guzmán Valdivia, Isaac.- PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION.- Ed. Trillas. Wiley, México 1966. Pág. 69.
- 5.- Harris, Jr. O. Jeff.- ADMINISTRACION DE RECURSOS - HUMANOS.- Ed. Limusa 1980. Pág. Cap. 21.
- 6.- Reyes Ponce, Agustín.- ADMINISTRACION DE PERSONAL. Volumen I. Ed. Limusa. México 1973, Págs. 100 a - 104.
- 7.- Reglamento de Capacitación y Adiestramiento (IMSS) 1983 - 1985.
- 8.- Secretaría de Educación Pública. MANUAL DE TECNICAS DIDACTICAS.
- 9.- Siliceo, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL. Ed. Limusa. México 1980. Pág. 22.