

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"

UN MODELO DE MEJORAMIENTO Y DESARROLLO EN UNA UNIDAD OPERATIVA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE : LICENCIADA EN PEDAGOGIA

PRESENTA: TERESA ACEVEDO MARTINEZ

ASESOR LIC. LETICIA ORTEGA CASTRO

ACATLAN, EDO. DE MEXICO,



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mis padres**

**Que por medio de su ejemplo y educación  
han hecho de mí lo que soy**

**A mis hermanos**

**A ellos que han compartido éxitos y fracasos.  
Gracias por ser así, cada uno encierra para  
mí algo muy especial.**

**A ti Javier**

**Con quien he compartido los momentos más  
maravillosos de mi vida.  
A ti que eres la esencia de mi existir.**

**A ti Lety**

**De quién he tomado ejemplo para hacer de  
mi vida profesional algo trascendental**

A ti Irma

Porque desde que te conozco la palabra amistad tiene un sentido diferente.

Agradezco cada muestra de afecto que me has ofrecido.

Quiero que sepas que te correspondo y que siempre puedes contar conmigo.

A ti Daniel

Gracias por la hermosa amistad que compartimos, que surgió de la mutua comprensión y del respeto hacia nuestras propias ideas.

Gracias

A todos mis maestros y amigos personas que de una forma participaron en la elaboración de este trabajo.

Y sobre todo gracias a Dios por haberme permitido vivir.

# TEMARIO

## I. INTRODUCCIÓN

	Páginas
<b>CAPÍTULO 1. PEDAGOGÍA Y EDUCACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Definición	2
1.2. Educación	3
1.2.1. Concepto	4
1.3. Tipos de educación	5
1.3.1. Educación permanente	5
1.3.2. Educación formal	6
1.3.3. Educación no formal	6
1.3.3.1. Educación de adultos	7
1.4. Características bio-psico-sociales del adulto	9
1.4.1. Características biológicas	10
1.4.2. Características psicológicas	11
1.4.3. Características sociales	12
1.5. El proceso enseñanza-aprendizaje	12
1.6. Aprendizaje significativo	14
<b>CAPÍTULO 2. CAPACITACIÓN</b>	<b>19</b>
2.1. Concepto	20
2.2. Historia de la Capacitación	21
2.2.1. Historia de la Capacitación en México	23
2.3. El IMSS y su Organización	30
2.3.1. Nivel Central o Normativo	31
2.3.2. Nivel Delegacional o Representativo	34
2.3.3. Nivel Operativo o de Servicios	37
2.4. Sistema de Capacitación del IMSS	38
2.4.1. Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo	38
2.4.1.1. Subsistema de Capacitación y Adiestramiento	40
2.4.1.2. Programa de Nuevo Ingreso y Cambio de Rama	41
2.4.1.3. Capacitación Promocional	41
2.4.1.4. Capacitación en el Puesto	42
2.4.1.5. Inducción al Área y al Puesto	42

2.5. Subsistema de Desarrollo	43
2.5.1. Motivación	44
2.5.2. Integración Institucional	45
2.6. Subsistema de apoyo	46
<b>CAPÍTULO 3. LA ORGANIZACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>50</b>
3.1. La Organización	50
3.1.1. La Organización Formal	51
3.1.2. La Organización Informal	51
3.2. El Factor Humano en la Organización	53
3.3. El Cambio y la Organización	56
3.3.1. El Proceso de Cambio	57
3.3.2. Tipos de Cambio	57
3.4. La Teoría del Desarrollo Organizacional (D.O.)	58
3.4.1. Valores del Desarrollo Organizacional	60
3.4.2. Objetivos del Desarrollo Organizacional	60
3.4.3. Procesos y Técnicas del Desarrollo Organizacional	61
3.4.4. Actividades del Desarrollo Organizacional	62
3.5. La Cultura y la Organización	64
3.6. Calidad en el Servicio	69
<b>CAPITULO 4. Un Modelo de Mejoramiento y Desarrollo en una Unidad Operativa.</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>93</b>

## INTRODUCCION

La historia de la humanidad, revela que la educación es un hecho que se ha producido en todas las épocas y en todos los pueblos, como función esencial de la vida en comunidad, desde los tiempos más antiguos, el hombre ha sido condicionado en su formación por la sociedad.

Así, el hombre, es por naturaleza un ser social e integral, entendiendo esto último como la capacidad de pensar, de sentir, y de relacionarse con otros seres. Debe desarrollar sus potencialidades biopsicosociales en todas sus actividades, entre ellas el trabajo. Considerando que en los centros laborales es muy poca o nula la promoción de este desarrollo, ya que los espacios de capacitación son tomados como base para que los trabajadores produzcan más y mejor y no como promotores del desarrollo integral de los mismos.

Considero que dentro de cualquier organización, las funciones del área de capacitación deben ser de vital importancia, en tanto que el trabajo que se lleva a cabo es con personas .

En el Instituto Mexicano del Seguro Social, tradicionalmente la capacitación y el desarrollo de personal, ha estado dirigida al cumplimiento legal, a cumplir metas y compromisos de un programa realizado por políticas establecidas, de tal forma que la capacitación así concebida se ha constituido en un fin y no en un medio que garantice la optimización de los recursos y la calidad de los servicios.

Es por ello, que considero que la Institución llamada I.M.S.S., debe enfrentar el reto de mejorar sus servicios, dar una mejor atención, desarrollar a su personal, mejorar el clima laboral y en síntesis, cambiar la cultura organizacional.

Todo ello, considero, puede lograrse a través de un vehículo que sería la Capacitación y por eso mi inquietud de realizar un nuevo modelo de capacitación para esta Institución.

Partiendo de que las organizaciones laborales del país deben incrementar la productividad para competir en el plano mundial, este modelo que pretendo sea implementado, deberá modificar el paradigma de la capacitación, tendrá aplicación en las unidades operativas para identificar el paso de una situación diagnosticada a una situación deseada y definida que se considera mejor con relación a objetivos y circunstancias determinadas por los integrantes del Cuerpo de Gobierno de la Unidad.

Para el desarrollo de este trabajo, nos apoyaremos del Desarrollo Organizacional (D.O), que se caracteriza por ser "una estrategia de intervención que utiliza procesos de grupos con enfoques sobre la organización, con el fin de provocar un cambio planeado. Tratar de transformar los valores, la estructura y las prácticas, de modo que la organización pueda adaptarse mejor al cambio, se centra especialmente esta teoría en el trabajo en equipo, en la solución de problemas mediante la participación común.

La propuesta es que el D.O., apoye el sistema de capacitación dentro de la organización, con el propósito de lograr el desarrollo de la propia organización en beneficio de los individuos que la conforman.

El trabajo está conformado en 4 capítulos, los cuales mencionaremos a continuación:

En el CAPITULO 1 planteamos los aspectos que convergen en la educación ya que por ser el objeto de estudio de la pedagogía, considero que es necesario retomarla en primera instancia, ello nos permitirá establecer un concepto propio de educación, que nos lleve hacia la relación de ésta con la capacitación, hablamos también de los diferentes tipos de educación, enfatizando lo referente a la educación de adultos, esto nos lleva necesariamente a conocer las características biopsicosociales de estos, para finalmente hablar sobre el proceso enseñanza-aprendizaje en el adulto.

CAPITULO 2. Siendo la capacitación una de las modalidades de la educación de adultos, se manejarán en este capítulo algunos conceptos sobre ella, con el fin de ubicarnos en lo que es la capacitación y su evolución, se presenta la historia de esta, sus objetivos y el marco legal en el que está inmersa.

Así mismo en este capítulo conoceremos la estructura, la organización y funcionamiento de las diferentes áreas del I.M.S.S., así como su sistema de capacitación, todo ello con el propósito de conocer más de cerca como ha evolucionado ésta, y la importancia de dar un giro en beneficio del recurso humano, del Instituto y por ende del usuario que acude a la institución en demanda de atención.

En el CAPITULO 3. Tratamos lo relacionado al Desarrollo Organizacional, determinante en nuestra propuesta, siendo nuestro interés conocer como éste puede apoyar al sistema de capacitación.

En este capítulo también hablamos sobre el origen y desarrollo de la Organización, la organización formal e informal, el cambio y la organización, el factor humano en las organizaciones; hablamos sobre una cultura de calidad en el servicio y el cambio tan necesario en la institución.

En el capítulo cuatro de nuestro trabajo se hace la presentación del modelo que proponemos, los pasos que deben seguirse en su implantación, la importancia y el compromiso de todos y cada uno de los involucrados; no omitimos señalar que dadas las características del mismo modelo es indispensable la participación del pedagogo, ya que como profesional especialista en el conocimiento del proceso educativo, en la formación de instructores, en la elaboración de planes y programas de capacitación, entre otros, será pieza fundamental en la puesta en marcha de este modelo, con el cual el recurso humano se desarrollaría en bien de sí mismo, en su vida cotidiana, y en bien de la institución, pues con ello se otorgaría calidad en la atención al usuario.

La parte final de este trabajo, corresponde a las conclusiones en las cuales señalamos los pros y los contras del modelo propuesto.

## PEDAGOGÍA Y EDUCACIÓN

El proceso educativo en cada sociedad se ha caracterizado por la formación de un cierto tipo de ser humano capaz de integrarse biológica, psicológica y socialmente a la sociedad y al momento histórico que pertenece. Sin embargo, distintas son las formas y los fines, modalidades y niveles que dan existencia al proceso educativo. Por este hecho no existe consenso teórico sobre el fin específico de la educación, debido a la abundante literatura que los estudiosos de la pedagogía han aportado a este ámbito de la vida del hombre

La pedagogía es por tanto, la disciplina encargada de estudiar el proceso educativo, es decir, aquel medio en el cual el niño, el adolescente y el adulto, adquiere un cúmulo de conocimientos, y además, una serie de hábitos, costumbres, ideas, creencias, etc .; que aseguran su crecimiento armónico (intelectual, psicomotriz y afectivo) y continuo durante su vida.

En esa perspectiva el propósito del presente capítulo es reconocer como la pedagogía ha efectuado diversas explicaciones del proceso educativo, así como ubicar a la capacitación dentro de la educación no formal.

De esta manera empezaré por presentar algunas concepciones que de la pedagogía y de la educación se han elaborado, y que relación existe entre ambas para luego construir una definición de educación que sustente el desarrollo del presente capítulo. Posteriormente considerando que la educación es determinante desde la infancia hasta la adultez, es necesario diferenciar entre educación formal y no formal.

En este contexto es necesario preguntar ¿quienes son los que se capacitan? El ámbito industrial requiere de gente que no solo desempeñe actividades de producción, sino que además se desarrollen y sean considerados seres humanos. El adulto es el agente prioritario de la capacitación y debe ser analizado desde sus características biológicas, psicológicas y sociales en el ambiente de un proceso enseñanza aprendizaje significativo que coadyuve al fortalecimiento y desarrollo de la organización laboral a la que pertenece.

Veamos entonces qué es la educación y como incluimos en ella a la capacitación, para que en nuestro segundo capítulo desarrollemos ampliamente este tema.

## 1.1 Definición de Pedagogía

Resulta sumamente difícil poder dar una definición de este término, pues a lo largo de su historia se le han dado varios significados, dependiendo de cada autor o corriente de pensamiento del que se trate.

Presentamos las siguientes definiciones por considerarlas más adecuadas para el análisis del presente tema:

**LEMUS (1973)**, Aunque la palabra pedagogía, se deriva del griego "PAIDOS", que significa niño, y "AGEIN" guiar, en la antigüedad se refería únicamente a la educación de los niños y actualmente se aplica a todos los terrenos educativos, por ende también se atribuye a la atención de los adultos.

**NASSIF (1958)** nos menciona que la pedagogía se refiere al estudio de la educación en todas sus formas y aspectos, y por lo tanto debe comprender tanto la reflexión como el conjunto de reglas que permitan respectivamente explicarla, como hecho y como encauzarla como actividad consciente, en términos más generales, Pedagogía es la teoría y la práctica de la educación.

**LUZURRIAGA (1979)** La pedagogía se encuentra en una posición especial en relación a las demás ciencias, ya que esta es discutida respecto a su valor científico, se ha dicho que es un arte, una técnica, una ciencia, una filosofía, es posible que sea una de estas cosas pero también puede ser todas a la vez.

Cada corriente filosófica, política, social, etc., tiene su propia definición, pero la realidad es que existe una sola pedagogía, la que tiene por objeto de estudio a la educación, lo que ocurre, es que siendo la educación única e inconfundible, esta se encuentra condicionada por factores diversos: situación histórica, concepciones filosóficas, actitudes políticas, entre otras, de ahí que surjan diversas interpretaciones de lo que es la pedagogía.

Todas las definiciones nos llevan a concluir que la Pedagogía, tiene como objeto de estudio a la Educación, por lo cual considero necesario hablar sobre ésta.

## 1.2 EDUCACIÓN

La educación como parte inherente de toda sociedad, ha sido un proceso en constante desarrollo, de representar un fenómeno espontáneo en las comunidades primitivas, se ha convertido en una manifestación de elaborados sistemas educativos en la civilización moderna.

El proceso educacional de la humanidad ha sido muy largo; comenzó el primer día en que apareció el ser humano tal y como se le conoce hoy sobre la faz de la tierra, y ha continuado a través de la historia con retrocesos transitorios, en una línea ascendente, tanto en extensión como en calidad.

### 1.2.1 Concepto

El concepto de "Educación", aún no está bien definido, ya que la mayoría de los autores que la definen, difieren mucho y no aclaran por completo lo que en realidad es, pues cada uno enfoca su concepto según la época y sociedad en que vivió. Por lo que podemos ver que la Educación va cambiando según los intereses de la sociedad en que se vive.

La palabra EDUCACIÓN, se deriva de dos voces latinas: educare, que procede del verbo educere o exducere, la primera raíz e o ex, tiene un significado de dirección ya que significa fuera, hacia afuera y la segunda: ducare o ducere que significa conducir o llevar hacia fuera .

A lo largo del tiempo se han creado diversas definiciones de educación de acuerdo a las ideas del hombre. A continuación enlistamos algunos de ellos, por considerarlos importantes.

La palabra educación tiene un sentido humano y social, es un hecho que se realiza, desde los orígenes de la sociedad humana, se le caracteriza como un proceso por el cual las generaciones jóvenes van adquiriendo los usos y costumbres, las prácticas y hábitos, las ideas y creencias, en una palabra la forma de vida de las generaciones adultas.

**FRANCISCO LARROYO**

La educación es el desarrollo armónico del hombre, en todo su ser, preparándolo para todas las contingencias sociales e históricas.

**HENRICH PESTALOZZI**

La educación es la suma total de procesos por medio de los cuales una comunidad y grupo social pequeño o grande transmite a las nuevas generaciones las experiencias y sabidurías, capacidades y aspiraciones, los poderes e ideas adquiridas a la nueva vida con el fin de asegurar, no sólo la supervivencia del grupo, sino su crecimiento continuo.

#### **JOHN DEWEY**

La educación de hecho bien sea de forma difusa o sistemática, o bien se realice por medio de instituciones especiales, es siempre una acción ejercida por las generaciones adultas, sobre las generaciones jóvenes, para adaptarlas a su propia mentalidad y por lo tanto al medio físico y social en otras palabras es la transmisión de las tradiciones materiales y espirituales de una generación a otra en un tiempo determinado.

#### **FERNANDO ACEVEDO**

Un proceso de comunicación y parte del sistema social a través del cual el ser humano ha transmitido la cultura, que genera en cada etapa histórica en la que se desarrolla, a las nuevas generaciones, para que de esta manera exista un desarrollo continuo y bienestar armónico, tanto para el individuo como para la sociedad.

#### **PRIMER CONGRESO DE EDUCACIÓN RURAL, MÉXICO 1977**

En todas estas definiciones existen puntos en común más sin embargo, y dado los fines del presente trabajo conceptualizo a la educación como un proceso social que debe implicar la reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo.

#### **1.3 Tipos de educación**

La educación ha existido siempre ya que el hombre al ser influenciado por el medio, ha tenido la necesidad de transformarlo y de esta manera se ha ido educando aún sin quererlo, al principio al darse cuenta de que está cambiando su medio y sabe como hacerlo, surge la educación intencional y así la educación va evolucionando.

Se pudiera decir que la educación de hoy tiene como tarea propia la de preparar hombres que sepan trabajar, pero que sean capaces de trascender al trabajo mismo para encontrar en él su profunda significación humana, hombres capaces de vivir en comunidad, sin convertirse en masa, de participar en la vida y problemas de la sociedad de acuerdo con su propio criterio y haciendo uso de su responsable libertad personal.

### 1.3.1 Educación permanente

Puede definirse como "un sistema global, coherente e integrado, diseñado para satisfacer las aspiraciones educativas y culturales de cada persona, teniendo en cuenta sus habilidades. Su intención es permitir a cada quien prepararse, a lo largo de su existencia, ya sea mediante su trabajo o sus actividades recreativas, desarrollar su intelecto y personalidad. (1)

Podemos decir que la educación permanente implica un nuevo concepto de lo que es la educación, en cuanto que ya no permite más la distinción clásica entre la transmisión de nuestro patrimonio cultural a los niños y a los adolescentes; y la educación del adulto, concebida como la comunicación complementaria de todo cuanto no se ha recibido a su debido tiempo, es decir, durante la niñez y la adolescencia.

Se le puede definir como un sistema de acciones educativas, que recibe el nombre a lo largo de su vida, siendo su principal objetivo favorecer el desarrollo de este, en todas las etapas de su existencia.

La educación permanente abarca todas las acciones educativas, formales y/o no formales, en las que el individuo está inmerso.

Si partimos de la idea de que la educación debe permitir al individuo comprender su contexto y capacitarlo para influir en él, se necesita su continuidad en el espacio y el tiempo. No es sensato entonces disociar los diferentes tipos de aprendizaje; la educación debe abrirse a todos los aspectos de la vida y eliminar la división entre los diferentes campos del conocimiento. El hecho de que por un lado el conocimiento evolucione continuamente, y por otro la vida humana se alargue, muestra con claridad que las enseñanzas aprendidas en la juventud pierden funcionalidad a cada momento, por consiguiente la educación debe dispersarse en el tiempo, es decir, sobre una base cambiante, durante toda la vida.

### 1.3.2 Educación formal

"Es el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad." (2)

#### SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

Elemental:	Pre escolar Primaria
Media:	Secundaria Bachillerato
Superior:	Licenciatura Maestría Doctorado

### 1.3.3 Educación no formal

"La educación no formal es toda actividad organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal para impartir ciertos tipos de aprendizaje a ciertos grupos de población, ya sean adultos o niños". (3)

En sí es, toda actividad que se realiza fuera de los programas académicos institucionales del sistema formal, comprende programas de extensión rural, capacitación, alfabetización, etc., va dirigida a los grupos sociales que no han tenido acceso al sistema escolar formal.

Aquí se ubica a la educación de los adultos, que se caracteriza por el hecho de no ser terminal, en el sentido de que no necesariamente conduce a obtener títulos o diplomas, y en el que generalmente la asistencia del participante es voluntaria y el currículum es flexible.

Actualmente este tipo de educación tiene como fin promover el desarrollo social, ya que todos los programas que la conforman, buscan proporcionar conocimientos a los jóvenes y adultos que no iniciaron o concluyeron su educación en su oportunidad.

Entre algunos de los programas que abarca ésta se encuentran: Extensión agrícola, alfabetización, cuidado de la salud, planificación familiar y capacitación laboral, éste último punto será el tema a tratar en el siguiente capítulo, ya que la creación de un nuevo modelo de capacitación se propone para la organización IMSS, y el trabajo que se realiza es propiamente con adultos, por ello es necesario profundizar un poco más en este tipo de educación para después hablar acerca de la capacitación.

#### **1.3.3.1 Educación de Adultos**

Con el desarrollo de la ciencia pedagógica se ha centrado la atención en dos etapas de la educación del hombre, la psicología y la andragogía, la primera referida a la educación infantil y la segunda a la del adulto. La andragogía o educación del adulto nació de la toma de conciencia de que la teoría de la educación existente se circunscribía a la temática educativa propia del niño y que por lo tanto, era insuficiente para abarcar la problemática específica de la educación del adulto.

Son numerosas las definiciones que se han dado, a continuación señalamos algunas:

"Conjunto de todos aquellos programas destinados a la población mayor de 15 años, la cual durante sus primeros años no tuvo acceso al sistema escolarizado o desertó del mismo y generalmente se ha entendido a la educación de adultos como una acción sistemática, viabilizada por canales tradicionales y con una orientación claramente remedial o compensatoria, atendiendo a los sectores de la población que por distintos motivos económicos, políticos, sociales o psicológicos quedaron al margen de la escolarización" (4)

"Una actividad que designa la totalidad de los procesos de educación sea cual sea el contenido, nivel o el método, sean formales o no formales ya sea que prolongue o reemplacen la educación inicial en las escuelas y universidades y en forma de aprendizaje profesional gracias a los cuales las personas considerados como adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollen sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas y profesionales o les da una nueva orientación y hacen evolucionar sus actividades y comportamientos en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y una participación de un desarrollo socio-económico y cultural equilibrado e independiente" (5)

Adoptamos para este trabajo la última definición de educación de adultos dada por la UNESCO por considerarla más completa:

**"LA EDUCACIÓN ES, EL PROCESO PROGRESIVAMENTE INTENCIONAL DE PARTE DEL SER HUMANO EN DESARROLLO, TENDIENTE A LA CONSERVACIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO INTEGRAL DE SU PERSONALIDAD, Y EN EL DIALOGO CON LA NATURALEZA. ES UN PROCESO QUE ABARCA LA TOTALIDAD DEL SER HUMANO EN DESARROLLO, POR ESO LA EDUCACIÓN ES NECESARIAMENTE UN PROCESO QUE NO CONOCE LIMITE NI EN EL TIEMPO NI EN EL ESPACIO, NI EN LO MAS PROFUNDO DE LA INTERIORIDAD DEL HOMBRE"**

Así pues, la educación de adultos o formación de adultos como también es llamada, está basada en el principio pedagógico de aprender a aprender mediante la utilización metodológica de los instrumentos del conocimiento, con el fin de que la educación sea integral, para que desarrolle las potencialidades físicas, morales e intelectuales del sujeto y coadyuve a la capacitación y desarrollo armónico de las capacidades humanas, que preparen y ayuden a efectuar las actividades que requiere el cambio social.

Al hablar de la educación de adultos, se hace necesario mencionar las características propias de estos, con el fin de diferenciar la forma en que aprende el niño de la del adulto.

#### 1.4 Las características bio-psico-sociales del adulto

Son determinantes los resultados obtenidos por modernas ciencias de investigación, las cuales demuestran que la edad no es un factor que determine la capacidad intelectual del hombre.

Ha quedado entonces a la zaga la teoría que afirmaba que los adultos no pueden aprender con la misma facilidad que los niños; sin embargo, la forma en que aprenden los adultos requiere de ciertas condiciones especiales como son:

Los adultos aprenden solamente cuando sienten la necesidad de aprender, son prácticos en su enfoque de aprendizaje. Desean saber en que les va a ayudar ese conocimiento ahora. No les interesa aprender algo que será de posible utilidad dentro de 10 años.

Esto significa que los adultos quieren aprender algo en cada sesión, que les permita llevarlo a su práctica inmediata los adultos se impacientan cuando hay mucha teoría o información preliminar y no se llega a concretizar.

Los adultos aprenden mejor en la práctica; si los adultos practican de inmediato lo aprendido, el aprendizaje y la retención serán mucho mejores. Los adultos pueden aprender oyendo y observando, pero aprenderán mejor si participan activamente en el proceso de aprendizaje. Esto explica porqué se debe estimular a los adultos a discutir el problema a pensar en una solución a practicar una habilidad manual.

Los adultos han tenido más experiencias que los niños, y esto puede ser una ventaja o un obstáculo. Es una ventaja cuando tienen la oportunidad de relacionar sus nuevos conocimientos con lo que ya sabían. Es un obstáculo cuando los nuevos conocimientos no se relacionan con lo anterior.

Los adultos aprenden mejor en un ambiente físico menos tradicional, si el ambiente tiene mucho de salón de escuela, los adultos no aprenden igual. Muchos adultos tienen recuerdos desagradables de sus días de estudiante, otros opinan que ha pasado la época de ir a la escuela. El lugar debe estar arreglado informalmente.

Los adultos buscan orientación, no calificaciones. Quieren saber lo que están haciendo y el progreso que realizan, tienden a huir de los exámenes por temor de ser humillados o de no hacerlo bien dudan en no aprobar, piensan esto porque han pasado muchos años fuera de la escuela o porque están muy viejos para aprender.

#### 1.4.1 Características biológicas

A continuación presentamos las características biológicas de los adultos, para lo cual tomaremos como referencia a BROMLEY quien enuncia 5 grandes períodos en un ciclo de la vida humana:

- la gestación
- la infancia (desde el nacimiento hasta 11-13 años)
- la adolescencia (desde 11-13 hasta 21 años)
- la edad adulta (desde los 21 hasta los 65 años)
- la senectud (después de los 65 años)

Cuando hablamos de los adultos, mencionamos que la edad adulta que marca este autor abarca un período considerable en la vida del ser humano, por lo cual enunciamos de manera general las etapas en las cuales pueden subdividirse esta edad y los sucesos que consideramos más importantes.

##### a) Principio de la edad adulta: 21-25 años

Esta se encuentra marcada fundamentalmente por la responsabilidad económica, ingreso a la vida profesional si se terminaron estudios superiores, trabajar, activa participación total en las actividades adultas, el matrimonio y lo que conlleva.

##### b) Medios de la edad adulta: 25-40 años

Consolidación de los roles familiares, sociales y profesionales. Las funciones físicas y mentales pudiéramos decir que van de la plenitud hacia un ligero declive. Igualmente se da una estabilidad en los aspectos materiales y morales.

##### c) Edad madura: 40-55 años

Mantenimiento de los roles sociales y profesionales. Disminución de la actividad sexual. Declinación de las funciones físicas y mentales. Alejamiento de los hijos.

d) Edad pre-retiro: 55-65 años

Los intereses se vuelven menos intensos, así como se continúa con la declinación de las funciones y despreocupación o desinterés en los roles.

e) Edad de retiro: Después de los 65 años

Se acentúa el deterioro de las funciones físicas y mentales, aumentan los desordenes en las mismas. La despreocupación se hace más intensa.

f) Vejez: Después de los 70 años

La despreocupación total es manifestada en esta etapa, se da una mayor dependencia, así como insuficiencia de las capacidades físicas y mentales.

g) Muerte: Hasta una máximo de 110 años

#### **1.4.2 Características psicológicas**

En cuanto a las características psicológicas del adulto, creemos conveniente mencionar lo que señala LEÓN ANTOINE.

**CONSERVADURISMO:** Caracterizado por la asimilación y defensa de toda una serie de valores, costumbres y pautas culturales, las cuales se han convertido en una parte central de la personalidad.

**RESISTENCIA AL CAMBIO:** Temor a enfrentar situaciones desconocidas, las cuales pueden poner en peligro el equilibrio psicológico como la estructura misma de la personalidad, lo cual trae como consecuencia la resistencia ante fenómenos que parezcan amenazantes.

**MAYOR PRUDENCIA:** Implicando meditación y reflexión antes de tomar cualquier decisión.

**DESCONFIANZA:** Ante todo lo que pueda parecer una intromisión en su vida personal.

**ESTEREOTIPOS:** Acumulados a lo largo de una serie de experiencias vividas.

**AUTONOMÍA:** En cuanto a las necesidades que tiene de que su individualidad sea respetada.

### **1.4.3 Características sociales**

Por último, en cuanto al aspecto social, nos encontramos con que el adulto posee cierta educación formal, así como no formal, las cuales ha recibido a lo largo de su vida, igualmente, manifiesta intereses, motivaciones propias de su misma edad y contexto.

Por todo lo anterior en consecuencia, el aprendizaje que va a estar condicionado por diversos factores, que envuelven al individuo, como son entre otros: preocupaciones, compromisos, intereses, expectativas, etc.

Después de haber establecido las principales diferencias en el aprendizaje del niño y el adulto, pasaremos a hablar del proceso enseñanza-aprendizaje.

### **1.5 El proceso enseñanza-aprendizaje**

El proceso enseñanza-aprendizaje está constituido por dos elementos inseparables y en constante movimiento, pues no se puede enseñar correctamente mientras no se aprende durante la misma tarea de la enseñanza.

La enseñanza que representa una serie de acciones encaminadas a organizar dirigir y facilitar el aprendizaje; y este que se define como la "modificación más o menos estable de pautas de conducta", que opera en un nivel de totalidad y que es resultado de la práctica o de la experiencia, una determinada forma de

estructurar la conducta, que se va repitiendo de una manera tal que llega a constituir parte integrante del sujeto, estas pautas de conducta son modos privilegiados de comportamiento, que el sujeto ha seleccionado (no siempre conscientemente) de entre todos los modos posibles y que en su conjunto caracterizan la personalidad de dicho sujeto.

Por tanto se definirá el proceso enseñanza-aprendizaje como el conjunto de actividades organizadas donde los elementos que intervienen guardan una interacción cuyo resultado es una modificación más o menos estable de pautas de conducta.

El alumno, el profesor, el contenido, los objetivos, las actividades de aprendizaje y las estrategias de evaluación conforman los elementos de este proceso.

El aprendizaje debe ser integral, afectando las tres áreas de la personalidad del ser humano:

**COGNOSCITIVA:** Adquisición de conocimientos, ideas, conceptos.

**AFECTIVA:** Se relaciona con sentimientos.

**PSICOMOTRIZ:** Adquisición de habilidades y destrezas.

El aprendizaje, concebido de esta forma, implica un proceso dinámico y permanente a través del cual el sujeto adquiere y/o modifica habilidades, conocimientos y aptitudes.

Decimos que es un proceso, ya que este no puede quedarse estancado ni estático, sino que va a estar en continua actualización.

Este aprendizaje se va a dar cuando la persona incorpore y ponga en acción conocimientos y habilidades; cuando ha modificado algún aspecto de su conducta de manera "permanente".

Al hablar del proceso enseñanza-aprendizaje, lo hemos definido como una modificación más o menos estable de pautas de conducta, lo que nos lleva a hablar del aprendizaje significativo, es aquí donde encontramos la explicación del hecho de que la modificación de la conducta sea más o menos estable por lo que a continuación hablaremos del aprendizaje significativo.

## 1.6 Aprendizaje significativo

Cada vez adquiere mayor presencia en el ámbito educacional, el sistema educativo "centrado en la persona", el cual es una respuesta a las inquietudes por obtener un aprendizaje personalizado y creador de quienes han sido objetos, mas no sujetos del proceso educativo y que buscan una participación más activa, más razonable y más orientada a la vida.

Dentro de este sistema se considera a la educación como un proceso encaminado a facilitar el máximo desarrollo posible de las potencialidades de los educandos en un proceso que abarca a toda la persona en sus diferentes dimensiones - intelectual, afectiva, social, política, axiológica, etc., un proceso valioso en si mismo, que es vida para los educandos y no solo una preparación para el futuro. Por esto, el centro de este tipo de educación es cada uno de los educandos, que son considerados como personas valiosas en si mismas sin importar su edad, raza, religión, sexo, nacionalidad, o nivel socioeconómico; con una tendencia innata al crecimiento y con capacidad crítica suficiente para tomar decisiones y efectuar evaluaciones en relación con las actividades que realicen.

En la enseñanza tradicional se considera que los conocimientos son algo perfectamente definido, que hay que enseñar al estudiante para evitar que se aparte de los puntos de vista ya establecidos oficialmente cuidado que los estudiantes quieran tener experiencias distintas o conocimientos diferentes; que se entusiasmen demasiado explorando sus intereses cuando estos se apartan del programa, solo el maestro sabe que es conveniente y que no; a el le toca determinar como aprender. El conocimiento es algo más o menos estático y permanente.

Tal y como afirma Rogers "que las escuelas y universidades actuales están dentro de la descripción de la educación tradicional, persiguen objetivos distintos a los del enfoque centrado en la persona. Ellas están más orientadas a producir un alumno que pueda reproducir cierto material informativo, que tenga habilidad para realizar ciertas operaciones intelectuales prescritas, y que pueda reproducir el pensamiento de sus maestros es decir, están encaminadas a producir "sujetos" pasivos, conformistas, acríticos, dependientes, inseguros de si mismos, y de sus capacidades, con grandes cantidades de información que no son capaces de utilizar en forma personal y socialmente constructiva.

Sin embargo presentan su producto como "personas útiles a la sociedad", en cuanto que son capaces de adaptarse y funcionar dentro del sistema, sin intentar modificaciones realmente substanciales que ayuden a construir una sociedad más democrática y más justa para todos" (6)

Las escuelas y todas aquellas instituciones que pretenden educar de acuerdo a las nuevas teorías, han de tener en cuenta esta visión de las personas y de la educación: por lo tanto su función no será enseñar en el sentido tradicional de transmitir conocimientos sino facilitar aprendizajes significativos, ofrecer cursos y experiencias que los educandos pueden utilizar y vivir por ellos mismos como útiles y valiosos en término de su propio crecimiento y aprendizaje.

Deben tener una organización tal que permita la participación activa y responsable de todos los educandos como sujetos de su propio aprendizaje en la que todos y cada uno de ellos vayan aprendiendo a pensar por si mismos, a darse cuenta de sus sentimientos y valores, de sus convicciones y acciones, en una palabra que aprendan a valerse y a vivir por si mismos y en comunidad con otras personas.

En palabras del propio Rogers, se define este tipo de aprendizaje: "al decir aprendizaje significativo, pienso en una forma de aprendizaje que es más que una mera acumulación de hechos. En una manera de aprender que señala una diferencia -en la conducta del individuo, en sus actividades futuras, y en su personalidad-, en un aprendizaje penetrante, que no consiste en un simple aumento del caudal de conocimientos sino que se entreteje con cada aspecto"(7)

Para que se dé este tipo de aprendizaje es necesario tomar en cuenta no sólo el contenido, que por lo general, es lo único importante en el aprendizaje tradicional no significativo, sino también el funcionamiento de la persona considerando integralmente las necesidades, los intereses, las inquietudes y los conflictos que viva en ese momento o etapa de su vida.

**El aprendizaje significativo tiene como principales objetivos:**

- 1.- Ayudar al individuo a convertirse en una persona capaz de tener iniciativa propia y ser responsable de sus acciones.
- 2.- Facilitar la independencia y autonomía de la persona: que esta desarrolle la capacidad de elegir, tomar decisiones y de autodirigirse inteligentemente.
- 3.- Que la persona aprenda a aprender.
- 4.- Que los individuos aprendan a buscar nuevas soluciones a los problemas de su vida diaria, utilizando sus experiencias en forma libre y creadora.
- 5.- Que las personas sean capaces de adaptarse flexible e inteligentemente a situaciones y problemas nuevos.

6.- Que los individuos aprendan a vivir en armonía y colaboren con los demás en forma eficaz.

7.- Que las personas desarrollen un juicio crítico que les permita evaluar objetivamente las contribuciones de los demás.

8.- Que todos trabajen no con el fin de lograr la aprobación de los demás, sino en términos de sus propios objetivos.

El aprendizaje significativo será aquel que responda a necesidades concretas del individuo ya sea en el ámbito personal o social. En consecuencia la significatividad nos remite a aquello que para el individuo tiene significación, y a su vez a lo que socialmente es significativo por los valores o patrones culturales predominantes en una sociedad o grupo humano determinado.

De esta forma, los conocimientos no se aprenden sólo por lo valioso que puedan ser en sí, sino por la validez que tiene para el sujeto en un contexto determinado.

Es por esto que no todos los aprendizajes son igualmente persistentes la permanencia de estos, dependerá de la forma como se estructuran alrededor del esquema referencial propio. Aquí hay que tener presente, que cuando intentamos enseñar nuevos conceptos estos parecen estrellarse contra un muro constituido por pautas de conducta aprendidas en el núcleo familiar, a través del cual penetra toda la esfera social dominante. Por consiguiente no será fácil modificar los esquemas con los que se vive, piensa y actúa. Mucho más difícil será cuando los nuevos elementos aparezcan como contrarios y amenazantes de lo hasta ahora vivido.

Por lo anteriormente expresado consideramos que una condición esencial para promover aprendizajes significativos en el adulto, es la consideración de sus necesidades inmediatas, ya sea personales o relacionadas a las exigencias de su ambiente de trabajo. Por lo tanto se deberá en primer lugar reconocer las diferencias individuales de cada uno de los participantes para así poder enfatizar la naturaleza única y personal del aprendizaje, promoviendo y propiciando el descubrimiento o redescubrimiento individual del significado que para cada sujeto, tendrán los conocimientos a aprender.

El adulto deberá en todo momento saber que es respetado y que es libre de expresar sus ideas y sentimientos, para con ello desarrollar la confianza en sí mismo y en los demás participantes y de esta manera encontrarle valor al aprendizaje, hasta convertirlo y asimilarlo para sí mismo como parte de su esquema referencial.

Actualmente nos enfrentamos a una situación enteramente nueva en la educación, en la cual el propósito de esta, si hemos de sobrevivir, debe ser la facilitación del cambio.

Sólo son educadas las personas que han aprendido como aprender, que han aprendido a adaptarse y a cambiar, que advirtieron que ningún conocimiento es firme, que sólo el proceso de buscar el conocimiento da una base para la seguridad. El único propósito válido para la educación es el cambio y la confianza en el proceso y no en el conocimiento estático, y eso es lo que buscaríamos en la institución, a través de la capacitación y el D.O., el cambio y el desarrollo de cada una de las personas.

Como lo he mencionado en el presente capítulo, la razón de existir de la pedagogía, es la educación la cual ha estado presente a lo largo de la historia, en todas las sociedades y en todos los tiempos; muchas veces como una mera transmisión de costumbres, prácticas, creencias, etc, con ciertos retrocesos, pero al fin y al cabo siempre existiendo.

El proceso educacional ha sido vivido por el ser humano y ha repercutido en su propia transformación y en la evolución misma tanto de uno como de otro.

Al mencionar a este ser humano y considerarlo en todas sus esferas ( como un ser bio-psico-social), buscando su desarrollo, vemos que no solamente el sistema escolarizado puede ofrecer oportunidades para su crecimiento y superación, sino que existen otras formas en que este se puede ir dando. Por una parte, vemos que cuando somos niños se nos abren una serie de posibilidades para nuestra superación y crecimiento, estas se nos van dando a veces sin siquiera percatarnos de su importancia o más aún de su existencia; pero conforme pasa el tiempo y por las mismas situaciones que presentan y que vivimos, buscamos otros beneficios, algo que realmente nos ayude a cubrir todo tipo de necesidades, como son las económicas, psicológicas, personales, etc, requerimos de algo más significativo y a la vez práctico, y es ahí donde la capacitación juega un papel muy importante, pues es donde esta una respuesta a nuestras necesidades, es por ello que al hablar de pedagogía, de educación y del ser humano, tenemos que hablar necesariamente de capacitación, en la búsqueda de lograr mejorar nuestra propia existencia y de la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CAPÍTULO I

(1) Castrejón, Diez Jaime. Educación Permanente. Editorial F.C.E., México, 1974 p.p. 16 y 17

(2) La BelleJ. Thomas . Educación formal y cambio social en América Latina, Editorial Nueva Imagen, México 1980, p.44

(3) IBÍDEM p. 44

(4) Torres, Carlos Alberto. "La educación de adultos en México 1976-1981" en Pedagogía y Cultura, Editorial FLASCO, 1980 p. 7

(5) UNESCO, El desarrollo de la educación de adultos. Editorial . Interamericana de desarrollo educativo, Washington 1980. p. 112

(6) Moreno, López Salvador. La educación centrada en la persona. Edit. Nueva Imagen, México 1984 p. 17

(7) IBÍDEM p.20

## CAPACITACIÓN

Ha quedado asentado en el capítulo anterior que la educación tiene por intención desarrollar armónicamente en el hombre una serie de costumbres, ideas, valores y creencias para su desenvolvimiento en la sociedad, y en este caso tomamos de referencia a la educación para adultos, pues en esta como modalidad no formal en donde encontramos a la capacitación.

Al formar parte de la educación no formal, la capacitación se relaciona directamente con el quehacer pedagógico, por ello es la capacitación un campo educativo relacionado con los profesionistas de esta disciplina.

En este capítulo hablaremos de la capacitación como aquel proceso educativo dirigido a los trabajadores cuya finalidad es crear un desarrollo individual o grupal mediante la actualización y mejoramiento de conocimientos, habilidades y destrezas para incrementar la productividad, modificar actitudes y aptitudes, valores y niveles de la vida de los individuos.

En este sentido el objetivo de este capítulo es presentar a la capacitación como un proceso educativo que coadyuva a la formación del personal calificado para su mejor desempeño en el ámbito laboral en específico en el IMSS.

Para lograr esto empezaré por definir un concepto de capacitación, que facilite y sustente teóricamente este capítulo. Por un lado veremos como se ha desarrollado la capacitación en México para concretar en el caso del IMSS. Conoceremos su propósito institucional. Veremos todo su sistema de capacitación como por ejemplo; la capacitación promocional, la capacitación en el puesto, etc.

En estas estrategias del Sistema Nacional de Capacitación del IMSS sabremos cuál ha sido la perspectiva de la capacitación en esta institución, cuáles son los sustentos teóricos de la misma, cual es su finalidad y que tanto ha coadyuvado al crecimiento y desarrollo de esta organización.

## 2.1 Concepto.

"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos; respondiendo sobretodo a las áreas del aprendizaje, cognoscitiva y efectiva".(1)

"Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar eficientemente las actividades de una área de trabajo".(2)

"La capacitación debe ser un esfuerzo sistemático para proporcionar y mantener las condiciones y los recursos que faciliten al individuo el cambio de conducta en relación a conocimientos, habilidades y actitudes".(3)

"La capacitación en el trabajo es el proceso de enseñanza-aprendizaje, que permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándolo a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas".(4)

"Acción destinada a desarrollar las actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e interpersonal...Se entiende por capacitación al proceso activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, reforzar e incrementar los conocimientos, destrezas y mejorar actitudes en los trabajadores".(5)

Las reflexiones respecto a las actividades de capacitación resultan importantes, puesto que se trabaja con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen determinados objetivos y funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios, que el capacitador debe conocer para encaminar sus acciones dirigidas no sólo a la satisfacción de las necesidades de capacitación, sino también a las de los individuos dentro y fuera de ellas.

Partiendo de lo anterior definimos a la capacitación como: El proceso de enseñanza-aprendizaje cuya finalidad es permitir a los trabajadores adquirir los hábitos, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos específicos necesarios para realizar eficientemente sus tareas productivas y al mismo tiempo propiciar el desarrollo integral del trabajador y dejándolo ser él mismo dentro del área laboral.

El hombre como ser perfectible, busca alcanzar metas cada vez más altas y por ende el desarrollo integral de su vida, y en su medio, por tal motivo la capacitación debe ser una actividad planeada y basada en necesidades reales, para que así ésta trascienda los límites del simple aprender algo que le permita hacer mejor su trabajo.

El tipo de capacitación "para hacer" es más común en nuestro país y está enfocada única y exclusivamente al desarrollo de habilidades y destrezas para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la mera transformación de la materia, sus condiciones, lo observable, lo cuantificable sería éste el enfoque de la capacitación oficial, el cual se ha preocupado únicamente por la productividad. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados inmediatos, sin embargo fuera del discurso oficial se requiere de otra capacitación "para llegar a ser". Esta capacitación es generalmente ignorada y es la que consideramos esencial para el buen funcionamiento de la organización y el desarrollo de los individuos que laboran en las organizaciones.

En el presente trabajo se ve a la capacitación como un elemento esencial que ocurre cuando coinciden la "capacitación para hacer" y la "capacitación para llegar a ser" de manera simultánea; dicho enlace tiene un doble objetivo por medio del cual el hombre realiza de manera excelente el trabajo, incluyéndolo como miembro de la organización y de la sociedad en general. Esta capacitación incluye conceptos tan importantes como la participación objetiva en una obra común, la solidaridad humana, la cooperación y la coordinación auténtica en busca de una adecuación e identificación de cada uno de los trabajadores con la organización.

Conocer la necesidad así como la existencia de la capacitación nos lleva necesariamente a indagar su historia.

## **2.2 Historia de la capacitación**

Los antecedentes de la Capacitación y Adiestramiento se remontan al origen mismo del hombre, a través de la transmisión de las experiencias primitivas de subsistencia y a partir de ahí, y en el desarrollo de cada etapa de su existencia surgieron diferentes necesidades de apoyo de ayuda mutua de nuevas aportaciones y nuevos conocimientos que necesitada ser adquiridos por los hombres en su continua convivencia; como consecuencia ese aprendizaje se transmita a sus congéneres.

En la edad media se utilizó una técnica más directa, por medio del aprendizaje de oficios, en donde un maestro (generalmente artesano) enseñaba las tareas de su trabajo a uno o varios aprendices.

Más tarde con la Revolución Industrial se dio lugar al manejo de maquinaria y de nueva tecnología especializada, donde se requería preparar en forma específica a los trabajadores en cuanto al desempeño eficiente de sus actividades de acuerdo a los requerimientos de los nuevos avances tecnológicos.

El interés por la Capacitación se hace más evidente a partir de la Segunda Guerra Mundial, ya que a consecuencia de ella, el desempleo y la escasez de mano de obra calificada, se hicieron más patentes convirtiéndose en un problema muy serio en todos los niveles.

Por tal motivo, se requería preparar al individuo en aspectos más técnicos, para que pudiera desempeñar actividades y realizar un trabajo de calidad y con ello incorporarse a la vida productiva de su país.

Así se preparó el terreno para que el hombre recurriera a la máquina y se considerara al progreso tecnológico como progreso humano.

Es así como la Capacitación ha surgido como una respuesta a la necesidad de preparar a los individuos ante los requerimientos de una industria creciente y cambiante; así como de proporcionarle los conocimientos para un desarrollo técnico profesional, lo que le permitirá mejorar su situación socio-económica.

El proceso histórico de transformación del sistema de producción manufacturera (fabril), implicó una ruptura fundamental en la forma de adquisición y transmisión de conocimientos necesarios para el trabajo, se aprendía directamente en el trabajo a través de las experiencias y bajo la supervisión directa del maestro artesanal, y generalmente estos conocimientos eran transmitidos de padres a hijos.

Cuando surgieron las primeras empresas se requería de personal mejor capacitado para poder responder a las necesidades de producción de las mismas. Cuando una persona era capacitada en el trabajo se le consideraba como "aprendiz", el cual no tenía ningún derecho, ni pago alguno; pues los empresarios aprovechaban esta situación y la necesidad del obrero, para obtener una gran cantidad de mano de obra barata para aumentar sus ganancias, y la permanencia indeterminada de los trabajadores en su puesto de trabajo con la categoría de aprendices.

### 2.2.1 Historia de la capacitación en México

La capacitación en México no es nueva, si no que data desde la época de la colonia donde ya se registran actividades en esta materia. Aun cuando el proceso productivo se basaba principalmente en la actividades agrícola, minera y artesanal, ya existían formas para proporcionar a los individuos los conocimientos y habilidades requeridas para desarrollar una tarea.

En este período la hacienda se consolida como principal unidad de producción, ya que su finalidad era la acumulación de tierras. Esto permitía asegurar una mano de obra estable y fija dedicada a las labores agrícolas dentro de la misma hacienda".

Dentro de este sistema se crea una economía de explotación en la que no sólo se forzaba al trabajador a dar más a un bajo costo, sino también a endeudarse en la tienda de raya al consumir los productos que ahí mismo se elaboraban y que requería para subsistir con sus familias.

La segunda actividad productiva que lograba acrecentar la economía del país hace referencia a la explotación de los centros mineros y a los talleres de hilados y tejidos, siendo uno de los lugares más solicitados para trabajar debido a que pagaban mejor que en la hacienda. Además de ser un lugar donde los trabajadores conservaban su libertad.

En esta época la capacitación es considerada como un método de instrucción para el trabajo, que consistía en que una persona experimentada en un oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades para incorporarlo a la actividad productiva.

Podría decirse que durante la época colonial no se registran cambios significativos en materia de capacitación, sino que es hasta el siglo 18 ( período independiente) cuando se logran avances al respecto ya que se empiezan a fundar las primeras instituciones educativas que marcan un paso importante en materia de capacitación, estas instituciones servirían para la instrucción de los trabajadores creándose entonces la Escuela de hilados y Tejidos de Tixtla, el Jardín Botánico de México, El Real Seminario de Minería, la Fábrica de explosivos de Santa Fe.

No obstante a la creación de estas escuelas, los métodos de enseñanza no se modifican prevaleciendo la forma tradicional.

Sin embargo, a fines de siglo los trabajadores empiezan a formular una serie de demandas que van encaminadas al perfeccionamiento de las técnicas y métodos de fabricación, aunado a estas demandas la de proporcionar educación elemental a los adultos, considerándose como uno de los motivos para que se crearan las escuelas nocturnas que iban encaminadas especialmente a los trabajadores manuales y a los analfabetas.

Es entonces cuando retoma gran importancia el funcionamiento de las escuelas de artes y oficios; cuyo método y sistema de enseñanza se basaba en la transmisión de conocimientos por parte del maestro hacia el trabajador o alumno. El maestro se encargaba además de darle conocimientos, de brindarle elementos, información y técnicas para que los pusiera en práctica en su centro de trabajo.

De tal modo se presentaba la evolución del proceso de capacitación para los trabajadores de esa época, que en el año de 1870 aparece en el código civil un capítulo destinado al aprendizaje, que lo reglamenta por primera vez como un contrato en el que por un lado, se comprometen el trabajador y por otro el patrón, en dicho contrato "deberá fijarse la época o las circunstancias que se juzguen necesarias para que el aprendiz comience a tener alguna retribución. Entre tanto, se considera recompensada con la enseñanza" (6).

Pero aún cuando este apartado surge como respuesta a las necesidades de los obreros, la figura del contrato sirvió para capacitar a las personas que por primera vez ingresaban a la actividad productiva o a los que cambiaban de área ocupacional, pero sobre todo para procurarle al patrón mano de obra barata y propiciar la explotación encubierta de la clase trabajadora.

Hasta que se presenta un acontecimiento que provoca la desestabilización tanto política como económica en nuestro país, éste es la Revolución de 1910; provocando un estancamiento económico, por lo que no se producen cambios en ninguno de los sectores que ésta abarca y mucho menos en el sector productivo, afectando a la capacitación.

Siendo entonces en 1921 año en que finaliza la Revolución Mexicana, cuando se presentan algunos avances en materia de capacitación, por este tiempo se crea la Secretaría de Educación Pública y se pone en marcha un programa para alfabetizar a la población rural, y al mismo tiempo elevar el nivel intelectual del país; ya que para Vasconcelos... "La educación era la única vía eficaz para lograr la unidad nacional, por que al mantener conciencia de sus fines humanos el individuo llegaría a participar activamente en la formación de una cultura popular y poder lograr así una estabilidad económica y política en el país".(7)

Bajo estos lineamientos nacen las misiones culturales como respuestas a las necesidades que se venían presentado con anterioridad (antes de la Revolución) en relación a la capacitación de todos aquellos que se encargan de la economía del país.

Se considera entonces a este período (1921) como el período en que por primera vez se empiezan a preocupar más profundamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

A partir de este momento se empiezan a presentar una serie de factores que son muestra clara de los avances en el área de la capacitación.

Tenemos que durante la segunda mitad de la década de los 30's, nuestro país entra en una fase incipiente de industrialización, sobre todo en los años de guerra cuando las grandes potencias disminuyen su dominio sobre los mercados tradicionales, lo que permite al país acumular reservas que pueden ser aprovechadas para impulsar el desarrollo económico.

En base a estos acontecimientos, se crea la política económica basada en la sustitución de importaciones y la reorientación del mercado interno, que surge bajo los lineamientos de solidaridad social e integración nacional, la que se explica y apoya dentro del marco de la crisis mundial de 1930 y de la Segunda Guerra Mundial, hechos que Marcan un punto de ruptura en el sistema de división internacional del trabajo al que se hayan incorporados los países latinoamericanos, se ven en la necesidad de desplazar el eje de la acumulación hacia la industria a través de la sustitución de importaciones.

Mientras que los países industrializados están preocupados por producir materiales de guerra, descuidan la producción de manufacturas de exportación hacia los demás países.

Con la subsecuente disminución de importaciones de materias primas y alimentos que afectó al país, México se ve en la necesidad de impulsar la producción industrial y reorientar el mercado interno; medida que permite el desarrollo económico a través de la industria.

Lo descrito anteriormente, explica el hecho de que a partir de ese período cada vez se fuera requiriendo más el perfeccionamiento de la mano de obra, pues de otra forma no se podría cubrir la demanda del mercado exterior, más sin embargo, no nada más se necesitaba perfeccionar la mano de obra, sino también enseñar a los trabajadores a leer y escribir, para que pudieran tener un mejor nivel de vida, a la vez que pudieran asimilar más fácilmente la instrucción que se les da en el centro de trabajo.

Por lo que en 1944 se pone en marcha la Campaña Nacional de Alfabetización, con el objetivo de disminuir el índice de analfabetismo de los adultos.

Estos avances dan pie a la modificación del método de enseñanza, pues de ahí en adelante los conocimientos no serían impartidos en forma tradicional, permitiéndole al trabajador que los pongan en práctica inmediatamente después de haber sido recibidos, se le permite también el que pregunte sobre las dudas que se le presenten en el momento de la práctica, además también la mujer toma participación en el proceso de producción de manera muy discreta, sin embargo sigue rigiendo el contrato de aprendizaje que había sido estipulado en 1870.

A pesar de los adelantos que se habían logrado en materia de capacitación, ésta vuelve a sufrir un estancamiento más, en el año de 1946, período en el que se tratan de corregir las fallas de los años anteriores, ya que si bien es cierto que el país había vivido uno de los grandes momentos de su crecimiento, también es cierto que al término de la guerra, Estados Unidos ponía en marcha ciertas estrategias para recuperar sus zonas de influencia, tanto económicas como ideológicas, mismas que debilitan la fase de prosperidad alcanzada en México.

La acumulación de capital que se había propiciado por la guerra y la política de tolerancia indiscriminada hacia la inversión extranjera, había hecho posible el crecimiento espectacular de la economía mexicana, pero sustentar y sobre todo aumentar el ritmo de crecimiento de un país dependiente requería de alguien que pagara el precio. Se frenó entonces la reforma agraria y la política de sustitución de importaciones es desvirtuada.

Al respecto, el gobierno de Miguel Alemán se apega a la política de la no participación de la clase obrera, por lo que en este sexenio, no se logró un cambio representativo en la capacitación, siendo hasta el período que abarca los años de 1953 a 1964, cuando se vuelven a crear nuevas instituciones que permiten un nuevo intento de avance en materia de capacitación, permitiéndole al trabajador el perfeccionamiento de su fuerza de trabajo.

Las instituciones a las que se hace referencia son: Los centros de educación extraescolar, que posteriormente se conocieran como "Centros de Enseñanza Ocupacional", los centros de capacitación para el trabajo industrial y agropecuario, aunado a ello se introduce en nuestro país el concepto de Desarrollo Comunitario, que viene a repercutir en un nuevo avance en la capacitación ya que bajo su influencia volvieron a orientarse e impulsarse las acciones de las Misiones Culturales ampliando su campo de acción, incluyéndose nuevamente programas elementales de capacitación en aspectos de higiene, salud, recreación, carpintería y agricultura.

Esto viene a despertar el interés por parte del gobierno hacia la importancia que tiene la capacitación en el sector obrero, y " por primera vez se le hace una modificación a la Ley Federal del Trabajo en el Artículo 3ro, destinado al aprendizaje, cuando se recoge una serie de inquietudes del sector obrero organizado, y después de acaloradas discusiones en el seno del Congreso de la Unión, se suprime el contrato de aprendizaje, sin sustituirlo con alguna disposición similar. Sin embargo, existía el artículo 123 de la Ley Federal del Trabajo y Previsión Social, en su fracción XV, que establecía la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio"(8).

Sin embargo, dichas disposiciones no dejaron de ser un principio retórico, fundamentalmente porque no existía la contraparte legal que exigiera su observancia. Siendo éste el motivo principal para que se creara el Departamento de Vigilancia de la Capacitación del Trabajador, cuyas funciones eran:

- 1.- Promover la aplicación de nuevas disposiciones en materias de capacitación.
- 2.- Vigilar que en los centros de trabajo se capacitara a los trabajadores.
- 3.- Establecer correspondencia postal con los centros de trabajo, a fin de que estos reportaran la información sobre sus programas de capacitación.

A partir de este momento, empiezan a surgir una serie de cambios en el aspecto jurídico o legal que se presentan como el avance más significativo de la capacitación, pues entramos a la década de los sesentas, periodo en que ésta se imparte en todas las empresas, más que por beneficio de la producción, por obligación, ya que de no hacerlo, se viola el derecho que todo trabajador tiene y que se encuentra estipulado en la Constitución Mexicana.

A fines de los sesentas, México entra en una etapa crítica, en la que los obreros demandan el respeto al espíritu democrático de la Constitución de 1917.

Se da una verdadera explosión de planteamientos críticos en relación al modelo desarrollista de crecimiento económico.

Ante esta situación, el gobierno abrió una posibilidad para volver a poner el acento en la negociación, criticando la práctica de la política desarrollista de los sexenios anteriores sobre todo la del Desarrollo Estabilizador, por la injusticia social que había comenzado en 1968, seguida por la económica en 1973. Aunque ya antes se había advertido el peligro de que la industrialización a base de sustitución de importaciones, iniciada durante la Segunda Guerra Mundial, llegaría un callejón sin salida, el meollo del problema estaba en las posibilidades de sustituir bienes de consumo duradero y no duradero, y había que sentar las bases de una etapa más compleja que contemplara la sustitución de bienes intermedios en mayor escala al igual que la de bienes de capital. Además se había visto la necesidad de impulsar la exportación de bienes manufacturados y se tenía que buscar que la industria creciera hacia afuera y así superar la dependencia exclusiva de exportaciones agropecuarias y mineras, pero la planta industrial que se había formado era insuficiente e ineficiente y no podía competir en el mercado mundial sino en muy contados renglones.

Aunado a esto, se empezó a sentir la inflación mundial, por lo que se instala la estabilidad de precios, la cual se va a la borda, las exportaciones y los ingresos no crecieron al ritmo de las importaciones, lo que hace que el déficit en la balanza de pagos tomará proporciones alarmantes, la desconfianza comienza a hacer estragos, sobre todo en el círculo financiero, pues disminuye la inversión privada e inicia la fuga de divisas.

Ante ésta problemática, el gobierno recurre en primera instancia al endeudamiento externo en gran escala, mismo que hasta nuestros días no se ha podido cubrir ya que para hacerlo siguen recurriendo a más y más préstamos.

A partir de este momento la situación obrero-patronal se agudiza y empieza a acentuarse el desempleo, por lo que es necesario empezar a darles solución a tan fuertes problemas.

Lo primero que se pretende hacer es incrementar la productividad nacional a la vez que incrementar empleos, por lo que es necesario modificar la Ley Federal del Trabajo, cambiando el artículo 3o., estableciendo la obligación patronal de impartir capacitación a los obreros, la cual queda contemplada en el artículo 123 fracción XV del mismo ordenamiento jurídico.

Es entonces cuando la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la Economía Nacional. "Esta precisa de formar cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas".

Ante este panorama, es indispensable crear un instrumento de tipo jurídico que trate de resolver el fenómeno, motivo por el cual se eleva a rango constitucional el derecho de los trabajadores a la capacitación y al adiestramiento.

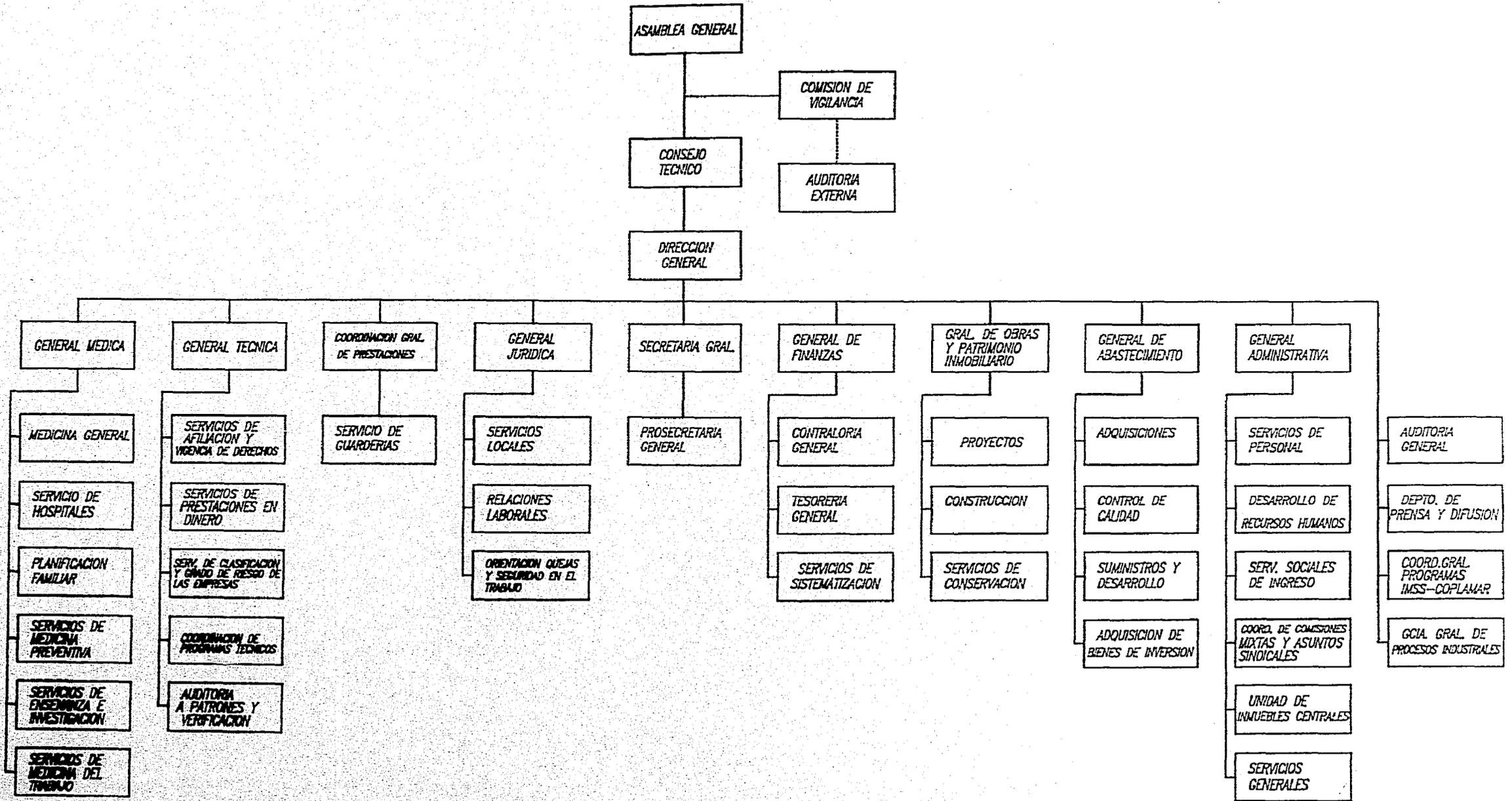
Así en 1978 se reforma el Artículo 123 constitucional a fin de que la capacitación y adiestramiento adquieran el rango de garantía constitucional. En ese mismo año se reforman las fracciones XII, XIII y XXXI del apartado "A" del mismo ordenamiento jurídico. A través de estas reformas se consignaba en la Ley suprema de la Federación el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento en el trabajo, así como la federalización y aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, así como las materias de capacitación y adiestramiento de los trabajadores al igual que de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Al darse el 1978 el ordenamiento legal en materia de capacitación, el IMSS, al igual que otras organizaciones le tiene que dar cumplimiento aunque solo sea como requisito legal lo cual más adelante veremos.

A continuación conoceremos más de cerca el funcionamiento y organización del IMSS, así como también de que forma se ha llevado a cabo la capacitación de sus trabajadores, y el impacto que ha tenido a partir de su implementación a la fecha

## 2.3 El I.M.S.S. y su Organización

Iniciaremos presentando el organigrama general del Instituto con el propósito de conocer su estructura, para posteriormente, mencionar dentro de esta Institución como fue el desarrollo de su sistema de capacitación.





Se puede apreciar que la Institución esta dividida en tres niveles de administración que son:

- Nivel central o normativo
- Nivel delegacional o representativo
- Niveles de operación o de servicios

### **2.3.1 Nivel Central o Normativo.**

Al primer nivel le compete la planeación estratégica, la normatividad y la evaluación del desempeño global, esta conformado por :

#### **La asamblea General.**

Que es la autoridad máxima del instituto y esta integrada por 30 miembros que son designados en la siguiente forma:

- \* Diez por el ejecutivo federal.
- \* Diez por las organizaciones patronales y
- \* Diez por las organizaciones de los trabajadores.

Dichos miembros durarán en su cargo seis años, pudiendo ser reelectos y sus designaciones son acordes con las bases que fija el ejecutivo federal.

Sus principales funciones son:

- \* Reunirse ordinariamente una o dos veces al año y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, debiendo estar presididas estas reuniones por el director general.
- \* Discutir anualmente para su aprobación o modificación, en su caso, el estado de ingresos y gastos, el balance contable, el informe de actividades presentado por el director general, el programa de actividades y el presupuesto de ingresos y egresos para el año siguiente, así como el informe de la comisión de vigilancia.
- \* Conocer, para su aprobación o modificación, el balance actuarial que presente el consejo técnico cada tres años.

### **Consejo técnico.**

Es el representante legal y administrador del instituto, esta integrado por doce miembros que son designados en la siguiente forma.

- 1.-Cuatro por los representantes del estado.
- 2.-Cuatro por los representantes patronales de la asamblea general y,
- 3.-Cuatro por los representantes de los trabajadores.

Los consejeros electos durarán en su cargo seis años, pudiendo ser reelectos.

Las atribuciones del consejo técnico son:

- \* Decidir las inversiones de los fondos del instituto.
- \* Resolver las operaciones del instituto, excepto aquellas que por su importancia requieran de acuerdo expreso de la asamblea general.
- \* Establecer y clausurar delegaciones del instituto.
- \* Convocar a asamblea general ordinaria o extraordinaria.
- \* Discutir y en su caso aprobar el presupuesto de ingresos y egresos, así como el programa de actividades que elabore la dirección general.
- \* Expedir los reglamentos interiores del instituto.
- \* Conceder , rechazar y modificar pensiones, pudiendo delegar estas funciones en los órganos competentes.
- \* Designar y sustituir al secretario general, los subdirectores, jefes de servicios y delegados.
- \* Extender el régimen obligatorio del seguro social.
- \* Proponer al ejecutivo federal las modalidades del régimen obligatorio.
- \* Autorizar la celebración de convenios relativos al pago de cuotas.
- \* Conceder a los derechohabientes del régimen , en casos excepcionales, el disfrute de prestaciones medicas y económicas.
- \* Autorizar a los consejos consultivos delegacionales.

### **Comisión de vigilancia.**

Es designada por la asamblea general y esta compuesta por seis miembros, dos propietarios y dos suplentes, propuestos por cada uno de los sectores representativos que constituyen la asamblea general y quienes durarán en su cargo seis años, pudiendo ser reelectos.

Las atribuciones de la comisión de vigilancia son:

- \* Vigilar que las inversiones se hagan con las disposiciones de la ley del seguro social y sus reglamentos.
- \* Practicar la auditoría de los balances contables y comprobar los avalúos de los bienes materiales de operación del instituto.
- \* Sugerir a la asamblea general y al consejo técnico, en su caso, las medidas que se juzguen convenientes para mejorar el funcionamiento del instituto.
- \* Someter a la asamblea general un dictamen sobre el informe de actividades y los estados financieros que presente el consejo técnico.
- \* Citar a asamblea general extraordinaria en casos graves y bajo su responsabilidad.

### **Dirección general**

El director general deberá ser mexicano por nacimiento y será nombrado por el presidente de la República.

Sus principales atribuciones son:

- \* Presidir las sesiones de la asamblea general y del consejo técnico.
- \* Ejecutar los acuerdos del consejo técnico.
- \* Representar al instituto ante las autoridades, los organismos y las personas.
- \* Presentar anualmente al Consejo Técnico, el informe de actividades, el programa de labores y el presupuesto de ingresos y egresos.
- \* Presentar cada tres años al Consejo Técnico el balance actuarial.

\* Proponer al Consejo Técnico, la designación o destitución del secretario general, los subdirectores, los jefes de servicio y los delegados.

\* Nombrar y remover a los demás funcionarios y trabajadores del instituto.

En el nivel central o normativo, la administración funcional esta representada por:

- La Subdirección General Médica.
- La Subdirección General Técnica.
- La Subdirección General Administrativa.
- La Subdirección General Jurídica.
- La Subdirección General de Abastecimiento.
- La Subdirección General de Obras y patrimonio inmobiliario.
- La Subdirección General de Finanzas.
- La Secretaría General.
- La Coordinación General de Prestaciones sociales.
- La Coordinación General del Programa IMSS/ COPLAMAR.
- Auditoría General.
- Departamento de Prensa y Difusión.

### **2.3.2 Nivel Delegacional o Representativo.**

En el segundo nivel tenemos 32 delegaciones foráneas denominadas estatales o regionales y 5 delegaciones que se ubican en el valle de México.

La administración superior en este nivel esta a cargo:

Consejo Consultivo: Sus funciones son:

\* Resolver las peticiones de los representantes de los patrones y trabajadores .

- \* La ratificación de convenios de reconocimiento de adeudos y tipo de pago.
- \* La cancelación de créditos a cargo de patrones o personas no localizadas.
- \* Las adquisiciones, el recurso de inconformidad, el reintegro de gastos por atención médica particular, las incapacidades, la continuación voluntaria en el régimen obligatorio, la inscripción de padres como beneficiarios, la reposición de aparatos de prótesis , ortopedia y la vigilancia.

Al delegado estatal o regional corresponde.

- \* Presidir las sesiones del Consejo Consultivo.
- \* Ejecutar los acuerdos del Consejo Técnico y la Dirección General.
- \* Autorizar el pago provisional de prestaciones del seguro de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- \* Ejercer el control administrativo y la dirección de los servicios en la jurisdicción correspondiente.

La administración funcional en el nivel delegacional identifica las siguientes áreas de responsabilidad:

**\* La jefatura delegacional de servicios médicos.**

A la que compete implantar y supervisar el cumplimiento de los programas de atención médica, medicina preventiva, medicina del trabajo, odontología, planificación familiar y enseñanza e investigación.

**\* La jefatura delegacional de servicios técnicos.**

Que elabora estudios sobre extensión del régimen y control de afiliación, certifica la vigencia de derechos, otorga prestaciones en dinero, realiza visitas de verificación, clasificación de empresas y determinación de grado de riesgo.

**\* La jefatura delegacional de servicios de control**

Apoya al delegado mediante el control financiero y operativo de las áreas que conforman la delegación, vigila que se realice el registro contable presupuestal y de costos y la recaudación de impuestos por concepto de cuotas obrero-patronales.

**\* La jefatura delegacional de servicios jurídicos y de seguridad en el trabajo**

Somete a consideración del consejo consultivo el proyecto de resolución de inconformidades, funge como secretariado técnico del propio consejo consultivo, representa a la delegación ante la subcomisión mixta disciplinaria y determina la situación jurídica de los trabajadores de la delegación que incurrir en faltas.

**\* La jefatura delegacional de servicios de conservación y patrimonio inmobiliario.**

Tiene a su cargo conservar en condiciones óptimas los bienes inmuebles, las instalaciones y equipo asignado a la delegación.

**\* La jefatura delegacional de servicios administrativos.**

Apoya la administración de recursos humanos y materiales, así como la prestación de servicios generales, proporciona los servicios de transporte, terrestre, vigilancia, correspondencia, archivo y reproducciones gráficas .

**\* La coordinación delegacional de servicios y prestaciones sociales.**

Que tiene como objetivo proporcionar los servicios sociales necesarios para el bienestar individual, familiar y colectivo, define y fomenta el desarrollo de programas de prestaciones sociales, dirige y controla el servicio de guarderías, centros deportivos, velatorios, unidades habitacionales, teatros y tiendas para empleados.

Así también la delegación cuenta con el área de prensa y difusión para promover la buena imagen institucional y para controlar y coordinar los aspectos informativos delegacionales

### **2.3.3 Nivel Operativo o de Servicios.**

Las unidades de servicio se conforman por dos áreas funcionales, la responsable de la operación de los servicios y la que coordina y controla los recursos humanos, materiales y financieros, así como los servicios de tipo general, mantenimiento, intendencia y vigilancia.

#### **2.3.3.1 Niveles de Atención.**

Las unidades de servicio técnicos y tesorería se encuentran en las agencias administrativas. Las funciones que desempeñan las unidades de servicio técnico y la tesorería son: afiliación, vigencia de derechos, prestaciones en dinero y cobranzas.

La institución tiene unidades médicas distribuidas en todo el territorio nacional, integradas por tres niveles de atención e identificadas como unidades de medicina familiar, hospitales generales de zona y hospitales de alta especialidad.

##### **\*Primer Nivel.**

Se integran con unidades de medicina familiar que tienen como propósito básico la atención médica de primer contacto a la población, siendo sus funciones: proporcionar consulta externa y atención domiciliaria al núcleo familiar, tomar productos de laboratorio, proporcionar servicios de radiodiagnóstico, pagos de subsidios por incapacidad por el ramo de enfermedades y maternidad, medicina preventiva, planificación familiar y odontología.

##### **\*Segundo Nivel.**

Comprende a los hospitales generales de zona, hacia donde se derivan los pacientes del primer nivel y se proporcionan servicios de consulta externa y hospitalización en gineco obstetricia, pediatría, medicina interna y cirugía, salud ocupacional y desarrollo de programas de enseñanza e investigación médica.

##### **\*Tercer Nivel.**

Corresponde a los hospitales de alta especialidad donde se resuelven los problemas que requieren de alta tecnología y tienen elevado costo, los cuales cuentan con los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios para el estudio, diagnóstico y tratamiento de enfermedades de la población derechohabiente.

## **2.4 SISTEMA DE CAPACITACIÓN DEL IMSS.**

Con todo lo anterior tenemos ya un panorama general sobre la organización y funcionamiento del instituto a continuación conoceremos su Sistema de Capacitación.

La seguridad social en nuestro país ha evolucionado hasta la actual etapa que se caracteriza por sus necesidades de expansión y aprovechamiento racional de los recursos.

Ante la constante evolución de la ciencia, la técnica, la cultura y la dinámica institucional una de las formas más efectivas para el aprovechamiento de los recursos humanos es propiciar su formación y actualización a través de la capacitación y adiestramiento. Es en enero de 1984 por acuerdo del H. Consejo Técnico se creó la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos con el propósito fundamental de darle a la Capacitación un rango mayor dentro de la estructura institucional.

Así surgió en mayo del mismo año, el sistema nacional de Capacitación y Desarrollo cuyas acciones se estructuraron con el propósito de unificar criterios técnicos y metodológicos en todo el ámbito institucional.

### **2.4.1. Sistema nacional de capacitación y desarrollo.**

#### **\*Objetivo General:**

Incrementar la eficiencia y la eficacia del trabajo en el IMSS promoviendo la adquisición y actualización de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores y fomentando la adopción de actitudes hacia el trabajo y hacia el instituto coherentes con los fines y las metas de la seguridad social subsistemas.

#### **Subsistemas**

##### **\*Capacitación Y Adiestramiento.**

##### **Programas:**

- Nuevo Ingreso y Cambio de Rama
- Capacitación Promocional
- Capacitación en el Puesto
- Inducción al Área y al Puesto

**\*Desarrollo.**

**Programas:**

- Motivación
- Integración Institucional
- Desarrollo Directivo y Profesional

**\*Apoyo.**

**Programas**

- Coordinación normativa
- Apoyo Técnico
- Investigación y evaluación

**\*Especificaciones.**

-Homogeneidad en contenidos, técnicas didácticas y productividad del sistema en todo el ámbito nacional del IMSS.

-Simultaneidad de la atención a categorías y puestos en todo el sistema flexibilidad en el uso de técnicas y apoyos didácticos.

-Operación autosuficiente mediante la participación del propio personal del Instituto.

-Congruencia con los requerimientos reales de capacitación y desarrollo por la integración al sistema de técnicas específicas de detección de necesidades y por la naturaleza modular etapas y en su conjunto de programas y cursos.

-Adecuación a procesos de planeación, operación, evaluación en todas sus aplicaciones al personal de todos los niveles

#### **2.4.1.1. Subsistema de capacitación y adiestramiento.**

##### **\*Objetivo:**

Optimizar el desarrollo laboral de los trabajadores a través de acciones de capacitación y adiestramiento conforme a metodologías y lineamientos congruentes con los requerimientos institucionales.

##### **\*Políticas.**

-Las acciones de Capacitación y Adiestramiento están sustentadas en el objetivo funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto.

-Las acciones de Capacitación son consecuencia de la aplicación de un proceso normado de identificación de necesidades

-La Capacitación se planea e imparte en forma modular a fin de atender los requerimientos de cada trabajador.

-Los instructores son habilitados en técnicas didácticas y en los cursos específicos a impartir

-Se promueve y desarrolla el interés y habilidades de los trabajadores en cuanto a métodos autoinstruccionales.

-Todas las acciones de capacitación y adiestramiento se realizan dentro del modelo que plantea el Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo del IMSS sus normas y metodologías.

-Se promueve la participación responsable y consciente de los jefes y trabajadores en el desarrollo de las acciones de Capacitación y Adiestramiento.

- El proceso de capacitación es desconcentrado.

-Toda acción de capacitación es seguida de su respectiva evaluación.

-Las jefaturas normativas son responsables de definir los contenidos y elaborar los materiales didácticos, para la capacitación del personal en los puestos que le corresponde normalmente.

-La Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos es la responsable de la actualización del subsistema de capacitación y adiestramiento, su implantación y asesoría a todas las dependencias del instituto.

#### **2.4.1.2 Programa de nuevo ingreso y cambio de rama.**

**\*Objetivo:**

Capacitar a los aspirantes a ocupar plazas de base de pie de rama, en forma congruente a las funciones y actividades de las categorías que desean desempeñar.

**\*Descripción.**

Su aplicación tiene carácter selectivo de acuerdo con los requerimientos de bolsa de trabajo.

Puede ser impartida a través de cursos en aula, enseñanza abierta, adiestramiento en servicio o la combinación de estos métodos didácticos.

La capacitación debe comprender los conocimientos relativos a las funciones y actividades de la categoría a la que se aspira, y la motivación del trabajador para integrarse al instituto.

**\*Ámbito de Aplicación.**

Los aspirantes a nivel nacional, a las 101 categorías autónomas y de pie de rama señaladas en el del contrato colectivo de trabajo.

#### **2.4.1.3 Capacitación promocional:**

**\*Objetivo:**

Capacitar al personal de base con categoría escalafonaria para el desempeño adecuado del puesto inmediato superior.

**\*Descripción.**

Cumple con las disposiciones legales y contractuales de proporcionar la capacitación adecuada al personal en vías de ascenso. El método utilizado es la enseñanza abierta con cuadernos de auto-instrucción y bancos de reactivos, elaborados en el nivel normativo con la temática específica del puesto a que se aspira.

**\*Ámbito de Aplicación.**

Trabajadores de base a nivel nacional en un total de 104 categorías sectorizadas, con un universo de aspirantes programables de 80,000 de los cuales 35,000 son del Valle de México y 45,000 de Delegaciones Foráneas.

**2.4.1.4 Capacitación en el puesto.**

**\*Objetivo:**

Mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores del IMSS a través de la capacitación sustentada en las funciones, actividades inherentes al puesto que ocupan.

**\*Descripción.**

Se realiza a través de cursos tipo los cuales están integrados por módulos de aprendizaje cuyo contenido temático tiene como base las funciones, actividades y responsabilidades específicas de cada puesto, este agrupamiento modular se realiza considerando la semejanza o complementación de la información y permite que el trabajador solamente participe en aquel o aquellos módulos que requiera de acuerdo con los conocimientos y dominio que posea sobre ellos.

Esta capacitación se imparte previa detección de necesidades individuales, misma que realiza el jefe inmediato superior aplicando una cédula de identificación de niveles de conocimiento.

**\*Ámbito de aplicación.**

Todos los trabajadores de base y confianza que laboran en el IMSS a Nivel Nacional.

**2.4.1.5 Inducción al área y al puesto.**

**\*Objetivo:**

Facilitar la adaptación del trabajador a un nuevo puesto o área de trabajo, proporcionándole los conocimientos y los elementos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.

**\*Descripción.**

Consta de la elaboración de guías de inducción específicas al área y al puesto. La guía debe contener aspectos sobre la organización, funcionamiento e instalaciones físicas del área de trabajo; responsabilidades del puesto, así como condiciones generales de trabajo.

La aplicación de la Guía queda a cargo del jefe inmediato superior del trabajador, en su nueva adscripción. Al término de la aplicación, se evalúa el proceso individual de inducción.

**\*Ámbito de Aplicación.**

Todos los trabajadores, a nivel nacional, que cambien de área y/o puesto, o adscripción, así como los de nuevo ingreso a la institución.

**2.5. SUBSISTEMA DE DESARROLLO.**

El Subsistema de Desarrollo tiene como meta complementar el crecimiento laboral de nuestros trabajadores 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 este subsistema proporciona a los trabajadores la capacitación complementaria que se requiere para identificar las funciones propias de su puesto como fuente de los satisfactores de sus necesidades afectivas y motivaciones individuales y sociales; propicia que, una vez resueltas las necesidades individuales y colectivas más urgentes en materia de motivación y satisfacción con el trabajo, los trabajadores integren grupos de trabajo social e institucional; y consolida la identidad entre el instituto y sus trabajadores como medio para lograr una relación entre aquél y su población derechohabiente más fluida y mutuamente satisfactoria.

Uno de los principios en que se basa la operación del subsistema es la participación de los trabajadores. Está prevista desde la investigación de necesidades hasta la evaluación de cada una de las acciones que se instrumentan. Se integran también a este esquema participativo, y con un papel determinante, los directivos de todos los niveles.

Por otro lado, el subsistema pretende acercar al trabajador institucional a la administración de seguridad social, con lo que los sistemas de información y sus contenidos se convierten en factores sustanciales del desarrollo: por tanto, las aportaciones de quienes concretan los programas del Instituto son de vital trascendencia.

Con la integración del Subsistema de Desarrollo, el Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo adquiere los elementos suficientes para convertirse en un instrumento que orienta la formación de recursos humanos a las necesidades que surgen de los servicios y prestaciones que el Instituto otorga: Que da uniformidad y coherencias a las acciones de capacitación con las del desarrollo del personal al articularlas y operarlas en paralelo; que sustentan los principios y las políticas dictadas por la administración central en un proceso de planificación de mayor profundidad y amplitud, y que consolida las intenciones de evolución cualitativa del personal enunciadas por la Dirección General.

Este subprograma consiste en la impartición de trece cursos con los que se resuelven cuatro áreas de conocimientos indispensables para todo directivo: "habilidades en administración", "desarrollo de la efectividad", "relaciones interpersonales" y "relaciones interdepartamentales".

De esta manera, el subsistema de desarrollo orienta a incrementar la satisfacción con el trabajo con quienes colaboran con la Seguridad Social ofreciéndoles un abanico de opciones extenso y con la profundidad requerida para que cada individuo y grupo laboral identifique sus propios satisfactores y los aplique a satisfacer las demandas que exige su propia dinámica.

### **2.5.1 Motivación.**

Las acciones de Motivación tiene como objetivo propiciar y mantener la participación activa del personal del Instituto para mejorar la calidad y oportunidad de las labores que desempeñan, en la integración y desarrollo de grupos de trabajo, en la búsqueda de alternativas de superación personal, así como en el mejoramiento de las interacciones que establecen con la comunidad. El desarrollo integral de los individuos va a reflejarse en el bienestar individual y en las actividades sociales y laborales simultáneamente.

Estas acciones se consolidan en los siguientes programas:

Reconocimiento a los trabajadores del IMSS; donde se valora la prolongada estancia laboral del trabajador dentro del Instituto estimulando así su valiosa colaboración, se hace entrega de placas metálicas, fistles de plata y oro.

Reconocimiento a la asiduidad, en este se premia el cumplimiento del trabajador en forma constante e ininterrumpida.

Basificación de los trabajadores. Con el fin de dar un mayor sentido institucional a la incorporación de los trabajadores y para que cada uno de ellos haga conciencia del compromiso que adquiere con el Instituto y con su comunidad en general se toma la "protesta" al trabajador en el momento de entrega de los nombramientos

Autocuidado de la salud, representa una estrategia que facilita a los trabajadores institucionales su participación activa a fin de promover su desarrollo integral y el mejoramiento de su interacción con los ambientes laborales, familiar y social.

Evaluación del desempeño laboral, valora el comportamiento de los trabajadores en su puesto, con sus compañeros y superiores con la finalidad de estimular aciertos y reorientar desiertos haciendo que el trabajador reciba un beneficio justo a su trabajador realizado.

Abatimiento del ausentismo cuyo objetivo es el de atender las causas que lo propician y abatir esta conducta que incide en la calidad y productividad de los servicios que otorga el Instituto.

Se da especial importancia a la necesidad de recobrar el equilibrio perdido por emergencias, desastres y sus consecuencias. El Programa de Apoyo Psicológico informa sobre el significado de los fenómenos que alteran la vida cotidiana y de sus consecuencias; e invita a reflexionar sobre el presente y futuro, buscando metas y permitan tener mayor conciencia de realidad.

### **2.5.2 Integración Institucional.**

El objetivo fundamental de esta área es el de establecer vínculos con los trabajadores del Instituto para informar, sensibilizar, fomentar el diálogo y difundir la ideología, objetivos, organización, funcionamiento y tareas institucionales, que permitan revitalizar la confianza y responsabilidad del trabajador, así como el subrayar la importancia y la trascendencia de su labor.

A través de cuatro programas básicos- Integración al Instituto, al área y al puesto y comunicaciones multidireccionales- los trabajadores tienen la oportunidad de conocer y comprender la ideología, objetivos y metas institucionales, así como dimensionar la trascendencia de su diario desempeño como parte de un gran proceso.

Algunas de las actividades más relevantes que se realizan en el área de integración institucional son el diseño y producción de material gráfico y audiovisual; la realización de estrategias de comunicación social y campañas de promoción institucional, sensibilización, persuasión y señalamiento de conductas negativas; diseño y establecimiento de canales alternos de comunicación; y todas aquellas actividades de apoyo-investigación, diagnóstico, que facilita el desempeño del trabajo. Estas acciones, permiten al trabajador integrarse al ámbito de labores de una manera más consciente y en consecuencia más responsable lo que repercute en mayor eficiencia.

Dentro del subsistema de desarrollo, los programas de integración institucional pretende dar una respuesta a problemas de tipo cognoscitivo que se dan dentro de los grupos primarios. De esta manera se realizan acciones que fomentan el flujo de información, técnicas referentes al Instituto, sus áreas y puestos, así como toda aquella información generada por los propios trabajadores, a través del fortalecimiento de canales de comunicación interna.

## **2.6. SUBSISTEMA DE APOYO.**

### **\*Objetivo:**

Auxiliar a los subsistemas de Capacitación y Desarrollo en cumplimiento de sus objetivos.

### **\*Funciones.**

- Proporcionar a los programas y directivos información técnica o especializada; que recaba, procesa, almacena y recupera mecanizadamente.
- Asesorar a los instructores en el manejo y uso de técnicas y métodos didácticos.
- Integrar y controlar los programas operativos y normativos de Capacitación y desarrollo en el nivel nacional.

-Procesar y proporcionar tanto a directivos como al personal que opera los programas, información con los resultados de la operación de la capacitación y desarrollo a nivel nacional.

-Diseñar, elaborar, implantar y actualizar los procedimientos del sistema IMSS-Capacitación, que incluye toda la información necesaria para apoyar el proceso planeación-operación-evaluación de las actividades.

-Integrar y Controlar el presupuesto de capacitación y desarrollo en el nivel nacional.

-Coordinar las necesidades de reproducciones gráficas y su distribución en todo el sistema IMSS.

-Tramitar la solución de los requerimientos de los recursos humanos y materiales.

-Planear y controlar el desarrollo de los proyectos normativos que permitan regular las operaciones de capacitación y desarrollo en todo el sistema IMSS.

-Asesorar a las áreas de capacitación y desarrollo en materia de simplificación administrativa.

En este capítulo hemos estado hablando, de un punto fundamental, del que se desprende nuestra investigación, que es la capacitación y como esta se ha llevado a cabo en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En general podemos decir que actualmente en muchas empresas y organizaciones incluyendo a ésta, la capacitación ha sido vista como un mero cumplimiento a un requisito, es decir cumplir con la normatividad, como una carga no viéndose a esta como un proceso formativo que se da a las personas en una organización buscando un nivel de calidad personal y laboral, y es precisamente lo que a través de este trabajo nos propondríamos, utilizar a la capacitación conjuntamente con el desarrollo organizacional, con el propósito de lograr el desarrollo del trabajador de manera integral.

A veces erróneamente, se ha visto a la capacitación como un medio de aumentar la producción, de hacer de esos seres humanos que laboran en las organizaciones más productivos y con esto incluso llevarlos a la enajenación, y vamos a decir que en parte la capacitación busca modificar la conducta para la productividad, pero no solo para esta, sino, sobre todo para la persona, para su crecimiento, para su desarrollo, para su conscientización, que no sea un producto que se fabrica, según los deseos del cliente, sino que tiene un valor intrínseco innegociable al ser un proceso de actos perfectivos del sujeto.

Y pensando en la persona, inmersa en las organizaciones, es que damos inicio al siguiente capítulo que nos lleva a buscar la mejora del individuo a través de la capacitación conjuntamente con el desarrollo organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS  
CAPÍTULO 2

- (1) UCECA. Glosario de términos empleados en Capacitación y Adiestramiento Editorial. Popular de los Trabajadores, México 1981. p 26
- (2) Gamboa Valenzuela G. La Planeación y la Programación de la Capacitación y Adiestramiento en Pedagogía para el Adiestramiento. Vol. IX, n. 36 , p.41
- (3) Romo García G. Análisis Experimental de la Conducta y el Adiestramiento ARMO. vol. 26 Méx. 1977 p.13
- (4) Mendiola María de Lourdes. Criterios para seleccionar Cursos y Programas de Capacitación y Adiestramiento. México, CENAPRO, 1980, Pp.31-32
- (5) IMSS. Lineamientos Generales para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento del Personal del IMSS, P.p. 12-15
- (6) Código Civil del Distrito Federal y Territorios de Baja California.
- (7) INEA. Desarrollo y Perspectivas de la Alfabetización en México, p.6
- (8) Calderón Córdova Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación. Editorial LIMUSA. México 1982, p.13

## LA ORGANIZACION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En los capítulos anteriores a quedado clara la importancia y estrecha relación entre la educación y la capacitación para el desarrollo armónico del hombre y de la organización laboral.

Este capítulo tiene por intención presentar al desarrollo organizacional como propuesta teórica que sustente el funcionamiento empresarial ( IMSS) y la práctica de un sistema de capacitación efectivo que involucre a la organización en su totalidad.

Debe quedar claro que la capacitación requiere del desarrollo organizacional para el mejor funcionamiento de la organización en este caso y pese a todo lo que en la Institución, en esta materia se ha llevado a cabo, a lo largo de la implementación y aplicación de los programas, de la diversidad de cursos existentes y de las actividades realizadas, la capacitación se encuentra en una situación difícil, pues a pesar de todo lo que se ha hecho, no ha logrado el impacto proyectado, pues ya que si bien es cierto que se cumple en el aspecto legal, impartándose cursos, aumentándose la productividad, los números dicen una cosa y la realidad es otra, pues desafortunadamente a la fecha, no se ha logrado concientizar en su totalidad, en relación a su beneficio, se le ve unicamente como el cumplimiento de un requisito legal, convirtiéndose de esta manera en un formulismo a cumplir.

Por ello, la necesidad de buscar estrategias que ayuden al crecimiento y desarrollo del recurso humano y a la propia institución, valiéndonos como ya dijimos anteriormente, del Desarrollo Organizacional.

### 3.1 La organización

La organización se ha tornado tan compleja como el mundo moderno y tiene al hombre ligado la mayor parte de su tiempo de una manera u otra, a las organizaciones como: miembro, estudiante, paciente, socio, trabajador, etc.

#### **Pero ¿Qué es la organización?**

La podemos definir como el conjunto de actividades coordinadas de dos o más personas, para lograr un objetivo, considerando la eficiencia y la satisfacción del personal.

Según su estructuración, las organizaciones son variables, dividiéndose para ello en Formales e Informales.

### 3.1.1 LA ORGANIZACION FORMAL

La Organización formal está basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorial. Es la organización planteada, lo que está en el papel. Es generalmente aprobada por dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de las descripciones de puestos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.

Algunas de las características de este tipo de organización son:

#### . División del trabajo.

"El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir algo: producción. Para ser eficiente, la producción se debe basar en la división del trabajo, que es nada más que la manera por la cual un proceso complejo puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas" (1).

La importancia radicaba en la producción en que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible dentro de un standar aceptable de calidad, lo que únicamente podía alcanzarse a través de una relativa automatización, el hombre se comportaba entonces casi como una máquina.

#### . Especialización.

"Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La teoría clásica defiende el supuesto de que la concentración de los esfuerzos en campos limitados y restringidos permite incrementar la cantidad y calidad de la producción". (2)

La especialización del trabajo propuesta por la administración científica constituye una manera de incrementar la eficiencia, en disminuir los costos de producción. Con la simplificación de las tareas se atribuye a cada puesto de trabajo actividades simples que requieran escasos conocimientos anteriores ello hace que, se faciliten las sustituciones de personal y como resultado se aumente la producción.

### **. Jerarquía.**

"Como consecuencia de las funciones especializadas surge inevitablemente una función de mando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas misiones. Por lo tanto la organización necesita, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que le estén subordinados". (3)

De este se desprende el principio de la jerarquía. Lo cual va a dividir a la organización en niveles o líneas de autoridad, con ello se pretende que los superiores tengan cierto poder sobre los niveles inferiores.

Cuando sube la escala jerárquica, aumentará por ende el volumen de autoridad del ocupante del cargo.

### **. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.**

La jerarquía de la organización formal representa la autoridad y responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está por encima de los otros niveles tiene mayor peso en las decisiones. Por toda la organización existen personas cumpliendo órdenes de otras situadas en niveles más elevados, lo que denota sus posiciones relativas, como también el volumen de su autoridad en relación con las demás posiciones. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad. Dentro de la organización formal esta debe ser limitada explícitamente de un modo general, el derecho de mandar disminuye a medida que se desciende en la estructura jerárquica.

### **. Derecho de dar órdenes y poder exigir obediencia.**

La autoridad emana del superior al subordinado cuando se hace una designación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación simultáneamente exigida al subordinado para que realice tales labores. La esencia de la responsabilidad es la obligación de utilizar la autoridad para exigir que sean ejecutadas las tareas.

### **. Racionalismo de la organización formal.**

El principio básico de esta forma de concebir a esta organización; dentro de los límites, sus miembros se comportarán racionalmente de acuerdo a las normas lógicas de comportamiento preescritas para cada uno de ellos. Dicho de otro modo la formulación orgánica de un conjunto lógico de encargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres van a funcionar efectivamente con tal sistema racional.

El otro tipo de organización es:

### **3.1.2 Organización Informal**

"Existen patrones de relación encontrados en la empresa, pero que no aparecen en los organigramas. Encontramos amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros grupos o se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de el que constituye la llamada Organización Informal. Esta organización se desarrolla a partir de las interacciones impuestas y determinadas por la organización formal. Los patrones informales de relaciones son extremadamente diversos en cuanto a la forma, contenido y duración, nos muestra que no siempre la organización de una empresa corresponde exactamente a su organigrama". (4) Las personas que ocupan los cargos existentes en una organización establecen forzosamente un sistema de interacción social, condición fundamental para la vida social dentro de una organización en razón de la sociabilidad humana.

La organización informal se concreta en los usos y costumbres, en las tradiciones los ideales y las normas sociales, las manifestaciones de la organización informal están relacionadas con el sentido de los valores, los estilos de vida, las causas finales y con aquellos logros de una vida social que el hombre se esfuerza por preservar y por la defensa por los cuales está dispuesto algunas veces a luchar y resistir.

Existen cuatro factores que dan origen a la organización informal:

#### **. Intereses comunes.**

Se desarrollan en cierto número de personas que a través de ellos pasan a ser compartidos más íntimamente. En el proceso diario del trabajo, existe una prolongada interacción que pasa a identificar las aspiraciones, esperanzas y deseos más o menos comunes entre las personas y que van a forjar el esquema de la organización informal.

#### **. Interacción.**

"El cargo que cada persona ocupa en la empresa exige una serie de contactos y relaciones formales con otras personas, con el fin de que las responsabilidades sean debidamente cumplidas. Sin embargo, la interacción consecuente de las propias funciones del cargo, generalmente se prolonga y se amplían más allá de los momentos de trabajo, propiciando la formación de contactos informales. Así las relaciones establecidas por la organización formal dan margen a una vida grupal intensa que realiza fuera de ella". (5)

#### **. Fluctuación del personal.**

Dentro de la empresa generalmente se provoca la interacción de los grupos sociales informales. Los nuevos elementos son debidamente inducidos e integrados por los más antiguos, en el sentido, de adaptarlos y someterlos a los patrones establecidos por el grupo.

#### **. Tiempo libre.**

Estos permiten una intensa interacción entre las personas, posibilitando un establecimiento y fortalecimiento de los vínculos sociales entre las personas.

Concluyendo, podemos decir que en toda organización de tipo formal, se encuentran inmersas las organizaciones informales, en las cuales se va a desempeñar gran parte del trabajo, y ninguna empresa puede existir sin ellas, ya que a través de estas se va a dar la interrelación los contactos entre las personas, e inclusive se solucionarán los problemas y se lograrán objetivos.

### **3.2 El factor humano en las organizaciones.**

Considerando que la piedra angular y fundamental en toda organización, del tipo que sea, es el recurso humano, es necesario hablar de este, sus características, su inmersión dentro de la organización, la necesidad de la renovación y cambio para beneficio tanto propio como de las organizaciones.

Iniciaremos por hablar del hombre, este factor humano ahora también llamado recurso humano, ser viviente que integra un sistema complejo al que le han dedicado y le dedicarán horas y horas de estudio toda clase de investigadores del comportamiento humano.

Desde la antigüedad el hombre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción, los filósofos de la antigüedad inician su búsqueda, encontrando diversas respuestas propias de la época; actualmente los investigadores de las ciencias del comportamiento coinciden en afirmar que el hombre es UN SISTEMA COMPLEJO COMO LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD.

El hombre de acuerdo a varios estudios, tiene muchas motivaciones que se hayan dispuestas en cierto escalafón de importancia, pero esta jerarquía se haya sujeta a cambios de momento a momento y de situación a situación. Además, los motivos se interrelacionan entre sí y se combinan en perfiles motivacionales complejos (por ejemplo, puesto que el dinero puede facilitar la autorrealización, para algunas personas las tensiones económicas equivalen a una autorrealización).

El hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a través de sus experiencias organizativas, y por tanto la motivación y la interacción psicológica que establece con la organización, es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización.

Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organizaciones o en las diversas subpartes de la misma, puede diverger; la persona que se halla alineada en una organización formal cumpliría sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea en sí es compleja, como por ejemplo la de un directivo, algunas partes de la misma puede implicar ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivos diferentes.

El hombre se implica de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones; su satisfacción última y la eficiencia definitiva de la organización, depende sólo en parte de la naturaleza, de su motivación. La naturaleza, de la tarea que ha de ser realizada, las habilidades y experiencias de una persona en el puesto de trabajo y la naturaleza de otras personas en la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto al trabajo y los sentimientos concomitantes. Por ejemplo, un trabajador calificado percibe escasas motivaciones, puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un trabajador no calificado, pero en cambio, muy motivado.

El hombre puede responder a diferentes tipos de estrategias directivas, y esto depende de sus propias motivaciones, capacidades y de la naturaleza de la tarea que realiza; en otras palabras, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas y en todos los momentos.

Hay coincidencia en el hecho de que hay móviles o motivos que guían la acción humana para externar comportamientos; se le conoce como motivación, y el Dr. Arias Galicia la define como "Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo " Afirma también que "La sociedad (medio ambiente) va moldeando el comportamiento, que nace así, como un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero además, la cultura va moldeando en parte de la personalidad (motivación adquirida).

La organización emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros, trata de aprender cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de su organización a fin de desterrar los inoperantes.

Cuando el hombre se ve inmerso en las organizaciones, diferentes son los motivos por los que se interrelaciona, las actitudes que emplea, y el desarrollo que pretende.

Al elaborar este trabajo, uno de los puntos fundamentales que nos guía, es la modificación de actitudes para beneficio del recurso humano y de las organizaciones e instituciones, el cambio como mejora por lo que a continuación hablaremos de ello.

### 3.3 El cambio y la organización

Es la adaptación sin duda alguna, el gran reto que enfrentan las organizaciones y los individuos. El ritmo al que ahora se dan los cambios, demanda prontas respuestas so pena de no lograr una relativa estabilidad o equilibrio.

Lo permanente, hoy día es el cambio muchas veces incontrolado, la solución puede ser frenarlo o estabilizarlo; para tener éxito en esta tarea ininterrumpida de adaptación-cambio, adaptación-cambio, es preciso, en primer lugar definir las características de una organización cualquiera en función del medio ambiente y en segundo lugar determinar los medios para llegar a aprehenderlo, conocerlo, y una vez conocido decidir si se actúa.

Es tal la complejidad de la organización moderna que grandes teóricos de las organizaciones construyen también modelos cada vez mas complejos que intentan tomar en consideración las relaciones entre los sistemas y sus ambientes, logrando una aproximación mas íntima de lo que el investigador encuentra cuando realmente estudia las organizaciones, tratando de encontrar la respuesta para que las organizaciones no solo logren su adaptabilidad, sino que puedan orientarse a la supervivencia.

### 3.3.1 Proceso de cambio

Nosotros formamos parte de una sociedad que cambia constantemente, incluso podríamos decir, que es el cambio continuo lo que la caracteriza ya que la ciencia y la tecnología en su progreso modifican nuestra forma de vida.

Anteriormente el trabajo de un obrero requería un 100% de esfuerzo físico y la mayoría de sus tareas eran manuales; actualmente en muchas industrias de transformación, el obrero tiene que especializarse y capacitarse para poder programar, manejar y vigilar el buen funcionamiento de la máquina.

Los satélites nos dan acceso a gran cantidad de información sobre lo que sucede no solo en México, sino en el mundo, incluso nos podemos enterar de los acontecimientos cuando estos están ocurriendo por medio de la Televisión y el Télex.

El cambio se encuentra no sólo en el campo de la ciencia y la tecnología, sino también en lo social, la política y la economía, en los últimos treinta años los cambios han sido tan rápidos que en ocasiones no tomamos consciencia de sus alcances y consecuencias, pero el resultado siempre es la adaptación del individuo a las modificaciones que ha sufrido su ambiente.

La adaptación puede ser inconsciente, tal es el caso de la moda, cambios de colores y estilos en nuestra forma de vestir, o consciente por ejemplo, el cambio de gobierno, de nuestra herramienta de trabajo, de jefe, etc., y en ocasiones genera resistencia, manifestándose en temores, angustias, desconfianza, agresividad, entre otros sentimientos.

Lo cierto es que el cambio siempre ha estado y seguirá presente, a lo largo de toda la historia de la humanidad.

### 3.3.2 Tipos de cambio.

Hay diferentes tipos de cambio, según su duración y su impacto y son básicamente los siguientes:

#### a) Cambios inconscientes:

Son los que el individuo no siente tan drásticamente y por lo tanto son paulatinos.

#### **b) Cambios no planeados:**

Son los que surgen en una etapa crítica del individuo o del grupo social al que este pertenece, casi por lo regular se presenta en situaciones imprevistas en donde el grupo que lo tiene que enfrentar no está preparado y por lo tanto la resistencia es muy grande y al no existir planeación para el futuro cambiante, las medidas que se proponen suelen ser drásticas y de un día para otro, sin existir una sensibilización y preparación al cambio.

Podemos decir que, en la actualidad prevalece el cambio, entendido como proceso humano por fenómenos naturales e inevitables, que transforman una condición dada en otros de características distintas.

Todo cambio ya sea natural o planeado, conlleva una resistencia, la cual debe entenderse como una reacción natural del individuo, al querer que sus costumbres y la seguridad que le proporcionan, se conserven. Otras causas que provocan o mantienen la resistencia, se deben al temor, a los resultados que produzcan los cambios, el temor a ser criticado o a perder el poder.

Concluyendo, el ser humano cuando se enfrenta a una situación nueva, manifiesta una serie de sentimientos: inseguridad, ansiedad, angustia, rechazo; todo esto es lo que provoca el cambio y todo ello será importante considerar para aplicar el nuevo modelo, que se presenta en el capítulo 4, dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que se pretende que se descubra la necesidad del cambio en sus recursos humanos.

Para ello, en el siguiente punto hablaremos del Desarrollo Organizacional.

#### **3.4 El Desarrollo Organizacional.**

Es en los Estados Unidos de Norteamérica, en 1957, donde se localizan los primeros intentos de lograr un cambio social planificado, que permita a las organizaciones u organismos resolver sus problemas y enfrentar el ritmo acelerado de los cambios que se operan en la sociedad y que afectan profundamente a toda clase de instituciones sociales, mismas que se enfrentan no sólo a las innovaciones en las ciencias y en la

tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

Este cambio social planificado al que se ha llamado Desarrollo Organizacional (DO), hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas la Antropología, la Sociología, la Psicología y la Economía Política. Contiene generalmente conceptos y datos tomados de las ciencias de la conducta y su objetivo es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con planes. Aunque profundamente enraizado en las ciencias de la conducta, el desarrollo de la organización ha evolucionado, no a causa de las teorías de la ciencia del comportamiento, sino en primer término como reacción a las exigencias crecientes de los cambios propios de estos tiempos. Por lo tanto, la esencia del desarrollo organizacional se halla por lo común en el cambio y se encausa a perfeccionar las organizaciones. Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, estos aprenden también a considerar los cambios como un proceso, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los procesos restantes de la vida de los organismos.

"El desarrollo organizacional es esencialmente un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. La aplicación de la teoría de los sistemas a la administración no es cosa nueva. Puede considerarse que todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas, un "todo" complejo que contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí. Todo cambio en cualquier sector del sistema repercute en uno o más de los otros." (6)

En el enfoque de sistemas se considera que las organizaciones se integran por tres subsistemas: El Sistema Técnico o de Operación que contiene el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas.

El Sistema Administrativo en el que se incluye la estructura de la organización, las normas, las reglas, las políticas, los premios y castigos, la forma en que se toman las decisiones y gran cantidad de otros elementos destinados a facilitar el trámite administrativo, finalmente El Sistema Humano o Personal y Cultural, cuyo interés principal radica en el aspecto "intelectual" del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales, la organización extraoficial, el nivel de motivación de los miembros y sus actitudes individuales. Lo que provoca la conducta y las relaciones de los papeles desempeñados es la acción recíproca de estos tres sistemas lo que afecta el funcionamiento de la organización en el logro o no de los objetivos.

El D.O. enfoca a la efectividad desde el punto de vista de la teoría de los sistemas, en los cambios como resultado de la planeación en la organización, por su índole misma,

es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando uno de ellos sufre un cambio.

El desarrollo mismo de la organización puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí: valores (o principios), procesos (o trámite), y tecnología.

#### **3.4.1 Valores del Desarrollo Organizacional Según Margulies (1983)**

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos al hombre y su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales, los principales son:

- \* Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no como elementos del proceso de producción.
- \* Brindar oportunidad para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- \* Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- \* Procurar un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

#### **3.4.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional**

Los siguientes, son los objetivos más comunes del Desarrollo Organizacional, como nos los señala Margulies con la aclaración de que éstos varían para cada organización.

- Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
- Acrecentar la frecuencia de confrontación sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como de los grupos unos con otros, en lugar de ocultar los problemas "Barriéndolos debajo de la alfombra".
- Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos, se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
- Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
- Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo.

- Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan (las soluciones sinérgicas son las "creativas" en las que 2+2 representan más que 4; y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación y no a los conflictos).

- Elevar el nivel de responsabilidad de las personas y de los grupos en la formulación e implantación de planes.

En la implantación del Desarrollo Organizacional, se requiere de la participación de "Agentes de Cambio" (asesores), éstos pueden ser internos, externos o una combinación; generalmente se dá la combinación.

Las condiciones necesarias para que una intervención del Desarrollo Organizacional, tenga éxito son:

- Aceptar al D.O. como la estrategia que permitirá la supervivencia organizacional.

- Aceptar que el cambio será una constante en la organización (auto-renovación).

- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y para su vida."

### **3.4.3 Proceso y Técnicas del D.O.**

El proceso del D.O. consta de 3 etapas que son:

- 1.- Recopilar de datos. La recopilación y el análisis de datos son quizá las operaciones más incisivas del proceso del D.O. Implica determinar índole y disponibilidad de los datos necesarios y los métodos aplicables para recopilarlos. También se da gran importancia a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y la manera de identificar los problemas y las cuestiones debatibles principalmente.

- 2.- Diagnóstico de las organizaciones. Esta fase es de investigación e involucra directamente a todas las personas relacionada con el problema, para que al ser partícipes y ofrecer soluciones, ellas mismas estén contribuyendo a la decisión final y por tanto ésta sea aceptable.

El hincapié primordial del diagnóstico recae en el proceso de solución de los problemas. El análisis de éstos en el desarrollo de los sistemas, contiene numerosos procedimientos técnicos y tecnológicos, relativos a la identificación de elementos importantes y cuestionables, a la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos. También implica formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación. Se da gran importancia al desarrollo de nuevos enfoques y someterlos a prueba para resolver problemas de organización y preparar el sistema a los cambios.

### 3. Intervención activa.

Es prácticamente la fase de implementación del proceso D.O., actualmente se cuenta con un acervo creciente y razonablemente sólido de procedimientos técnicos para intervenir en cualquier organización.

Estas intervenciones pueden cubrir la gama que va desde el adiestramiento en sensibilidad (reacción a estímulos) y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos, reuniones de confrontación, etc.

#### 3.4.4 Actividades del desarrollo organizacional

La meta del Desarrollo Organizacional, es una organización efectiva, pero para lograrlo, se debe conocer el funcionamiento de la misma, que viene a ser una de las primeras actividades del programa de D.O.

En relación a esto Armstrong (1991) señala algunos aspectos relativos a la forma como funciona una organización y que también viene a ser relevante para los programas de organización de recursos humanos, estos son:

**COORDINACION E INTEGRACION:** La buena coordinación es asunto estructural, las actividades deben de estar agrupadas, las líneas de comunicación cortas y bien definidas, y la cobertura del control de los gerentes debe de ser manejable.

Entre los métodos para la Integración se encuentra:

**a) Integración voluntaria:**

El objetivo aquí, es estimular a las personas a comunicarse entre ellas.

**b) Reuniones:**

Organizar reuniones o comités para tratar asuntos de planeación y operativos.

c) Equipos de Proyecto:

Consiste en organizar equipos o grupos para atender asuntos de planeación y operativos.

d) Comunicaciones:

Mejorar la calidad, aunque en parte es una cuestión de actitud.

e) Entrenamiento:

Entrenar a la gente para ser más consciente de la necesidad de integrarse, mejorar técnicas de comunicación y liderazgo.

f) Comprensión de los papeles: Se busca en este método hacer consciente a los individuos de sus respectivas funciones.

g) Planeación: Tiene que ver con el establecimiento de procedimientos que involucren a la gente de los distintos niveles a formular políticas y planes.

h) Información para la gerencia: Consiste en establecer sistemas de información que ayuden a las áreas en las que hay que intervenir.

Trabajo en equipo: El gerente tiene que estar consciente de conseguir que las personas trabajen en grupo (formación de equipos) y motivar a los individuos para que esto suceda. Se debe de esta forma, crear grupos que tengan cohesión, que se autoayuden y que sepan para donde van.

Manejo de Conflicto: El conflicto es saludable, es necesario debatirlo abiertamente hasta llegar a un acuerdo, evitando propiciar choque de personalidades.

Manejo de Cambios: El cambio siempre es algo que está presente, pero no todas las ocasiones es bien acogido. Hay que aprender a manejarlo, la resistencia al cambio es algo natural al ser humano y surge debido a factores como: el hábito, el conformismo, la amenaza, el mal entendido y la diferencia de percepciones.

Manejar el cambio es cuestión de superar la resistencia, para lo cual es necesario que el cambio sea acorde con los valores arraigados, que sea respaldado por la gerencia, que se acepte y no sea impuesto, que ofrezca nuevas experiencias, que haya sido resultado de una decisión de grupo, que los participantes sientan seguridad del cambio, entre otras cosas.

Logro de compromiso: Las organizaciones existen para el logro de objetivos, esto es más probable que se cumpla si se obtiene el máximo grado de compromiso por parte del personal.

Algunos pasos para poder elevar el nivel de compromiso son: mejorar la motivación, ejercer un liderazgo efectivo, desarrollar una identificación en la compañía y sus valores por medio de programas de comunicación, mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, utilizar programas de entrenamiento para dar a conocer los valores de la compañía, una mejor atención a los empleados, entre otros.

La finalidad de acción de cada uno de los aspectos citados, es lograr que la gente que trabaja en la compañía o institución, sienta que vale la pena trabajar en ella y generar con esto, un espíritu de unión entre todos.

En síntesis a través del D.O. se podrá corregir el desempeño y otros problemas que emanan de una estructura empresarial u organizacional inadecuada, de sistemas inapropiados, del mal funcionamiento de los grupos de trabajo.

El "Desarrollo Organizacional (D.O.) es una respuesta al cambio, una estrategia cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo"(7).

Prepararse para el cambio es un requisito indispensable para alcanzar los objetivos de una organización.

Y si el Instituto Mexicano del Seguro Social desea trascender y triunfar en el logro de su Misión, está obligado a hacer frente al cambio, y este se dará a través de la capacitación con la ayuda del D.O.

### **3.5 La cultura y la organización**

Podemos ver que el D.O. busca el cambio en la organización, y nosotros con este nuevo modelo ( capítulo 4 ) buscamos un cambio de paradigma, modificación en las actitudes de los empleados, un mejor trato hacia la gente, mejor comunicación, motivación constante y en general hablaríamos de un proceso de reeducación, una toma de conciencia de los elementos humanos que conforman la Institución, buscando con ello penetrar en la Cultura Organizacional e incidir en su modificación, y aquí nos preguntaríamos ¿Porqué Cultura?

Consideramos que porque es uno de los elementos que caracteriza a toda Organización, la cual es definida como el sistema de valores y creencias compartidos por sus miembros, lo que va a darle a ésta características que la identifican y diferencian de las demás. De ahí que la cultura ejerza una influencia importante en toda Organización laboral.

Si bien la cultura (tanto a nivel antropológico, como organizacional), es aprendida, es decir transmitida a los demás por medio de la educación, con el fin de facilitar la creación, conservación y reproducción de la misma (Abbagnano, 1984 y Nassif, 1958); también es cierto que pueden llevarse a cabo en ella acciones para modificarla y mejorarla.

Para lograr esto último a nivel organizacional, es necesario crear una infraestructura que refuerce, asegure y ponga en práctica los valores que se pretenden alcanzar en la Institución por lo que es necesario emprender una estrategia reeducativa de "aculturación", que alcance a todos los miembros que la componen, para que estos valores sean aceptados, asumidos y a la vez guíen las acciones a seguir (Andrade 1989).

La promoción del conocimiento es uno de los caminos más perdurables y efectivos para modificar la cultura de cualquier compañía. El saber tiene fuertes implicaciones tanto en el desarrollo de nuevas habilidades como en el terreno de los valores y las actitudes, es un medio sólido para abolirlas si estas son negativas y atan al personal y a la empresa a una cultura poco favorecedora impidiendo su desarrollo (Giral, 1991).

Para que se logre el cambio cultural dentro de una organización, y lo cual pretendemos se dé en el I.M.S.S. es necesario realizar un proceso educativo, esto consideramos se llevaría a cabo por medio de la capacitación, es debido en principio, mediante una detección de necesidades (en este caso Detección de la Cultura) y posteriormente mediante la aplicación de cursos, programas, pláticas, etc., se difundiría, criticaría y desarrollaría la cultura deseada en la empresa.

Enseñar, capacitar a los recursos humanos significaría entonces, mejorar la calidad, no sólo de lo que se hace, sino primordialmente de lo que se es. La educación debe ser así, el soporte del cambio, el vehículo de aculturación, ya que al poseer una forma sistemática e intencionada, el proceso de capacitación puede transmitir los valores, creencias y conductas que la organización considere pertinentes.

De igual manera, la capacitación contribuiría a que la brecha entre la cultura ideal o deseada, y la cultura real e imperante se cierre cada vez más, y la organización sea congruente entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que pretende y lo que obtiene, y entre lo que quiere ser y lo que es (Andrade, 1989).

La función del Departamento de Capacitación adquirirá de este modo, una nueva y relevante dimensión, ya que su papel en un proceso de cambio cultural, tiene que ver más con el logro de un compromiso y de una involucración completa del personal, que con la mera impartición de conocimientos o desarrollo de habilidades específicas, que ha sido a lo largo del tiempo, su función primordial dentro del I.M.S.S.

Esto se puede ver más claramente en los campos de aprendizaje que propone Mahòn (1991); el campo de las aptitudes o habilidades y el de las actitudes o conductas.

1.- El primer campo es aquel donde el hombre incorpora los conocimientos que amplian su "saber hacer". En este campo se trabaja cuando este aprende a manejar una máquina, a repararla, escribir una carta, hablar un idioma, por mencionar algunos.

El proceso de aprendizaje que se realiza en este campo, es llamado "proceso de instrucción", tiene una serie de pasos los cuales deben ser seguidos adecuadamente, para obtener buenos resultados; los cuales consisten en:

a) Motivar: Incentivar al protagonista del aprendizaje, hacerle ver que es capaz, brindándole para esto, incentivos positivos.

b) Explicar: Decir teóricamente de que se trata el conocimiento a incorporar.

c) Demostrar: Es hacer ver al que aprende lo dicho en teoría, pero ahora prácticamente, para reafirmar y reforzar el aprendizaje.

d) Dejar hacer: Permitir al educando que ponga en práctica lo que ha aprendido en teoría.

e) Controlar: Es observar el desempeño de quien ahora opera solo, señalando posibles correcciones si fuera necesario.

2.- El otro campo es el de las actitudes o conductas, el hombre incorpora los mensajes que el medio ambiente vuelca sobre el, y que, cuando alcanzan la fuerza suficiente, se asimilan y producen modificaciones en sus comportamientos.

En este campo se da "el proceso de educación", el cual, implica modificar las formas de pensar, las costumbres, valores, entre otros de una institución, un pueblo o un país.

Este proceso de educación tiene como objetivo básico, rectificar y ratificar actitudes y conductas. Y ello supone que en algunos casos hay que modificarlas.

Para llevar a cabo esto, se proponen dos métodos educativos, el método de persuasión, y el método imperativo.

a) Método persuasivo: Es aquel que propone cambiar conductas presentes, que condicionan la actitud y comportamiento actual, por otras nuevas que tengan la fuerza suficiente como para erradicar las anteriores, pues de lo contrario se mantendrán las primeras.

b) Método imperativo: Se propone lograr cambios a través de mandatos que obligan, y atemorizan utilizando para tal fin, "normas" y "reglamentos", y en casos extremos amenazas, temor y castigos. Este método no produce cambios reales y duraderos, ya que el comportamiento queda latente y oculto y puede resurgir en cualquier momento que la amenaza o reglamento desaparezcan.

Sin duda alguna, el método persuasivo es más difícil, trabajoso y lento para realizar cambios de conducta, pero de los dos, es el único eficaz, pues tiene como resultado extirpar de raíz el comportamiento existente, y producir un cambio cultural auténtico. Mientras que el otro método sólo puede redituvar cambios aparentes.

De esta manera, se puede constatar que una empresa no sólo necesita personas capaces de "hacer lo que hacen", sino que además tengan voluntad e interés para hacerlo. Para ello deben estar identificadas con la organización en la cual se encuentran inmersos. Por lo que se debe implantar especialmente éste último campo de aprendizaje, el de las actitudes o conductas cuando se trabaja en el cambio (o mantenimiento) cultural de una organización.

Pero ¿Hasta qué punto se puede llevar a cabo este proceso de formación y cambio?

Cuando a las personas se les pregunta si la conducta humana es modificable, se encuentran respuestas encontradas, algunos dicen que sí, otros que no; unos creen que las personas "son como son", que así nacieron y así morirán; otros en cambio, opinan que con esfuerzos, los hombres son modificables en su comportamiento, estos últimos tienen confianza y creen que con entusiasmo, el hombre puede cambiar.

Sin duda alguna, una empresa que busque el éxito, debe tener la convicción de que el hombre es un ser que puede aprender, que debe desarrollarse y, que tiene que transformarse para llegar a un crecimiento tanto del individuo, como de la organización. Sólo así se puede llevar adelante un cambio cultural.

El capacitador tiene en sus manos herramientas para colaborar con el diagnóstico de la cultura de su organización, así como para favorecer el mantenimiento o transformación de la misma.

Sin embargo, no siempre existe correspondencia entre los contenidos de la capacitación y la cultura de la organización. Un ejemplo de esto son empresas que proporcionan a su personal programas de liderazgo participativo a sabiendas de que el estilo de dirección en la empresa es totalmente autoritario, y que no hay esperanza de que las cosas ahí cambien (Sánchez y Andrade, 1986).

El resultado de lo anterior, es una profunda insatisfacción y desencanto en los trabajadores que fueron al curso, ya que se les habilitó para realizar cosas que nunca implantarán en la realidad.

Diffícilmente se lograrán cambios de raíz en una empresa teniendo sólo como base la capacitación. Por eso, los programas que no están acordes con la forma de pensar y obrar propias de la empresa, resultarán un gasto infructuoso y pueden llegar a tener resultados desastrosos en la organización, como el resquebrajamiento de toda la cultura (Sánchez y Andrade Op. Cit.).

Con base a lo anterior se presenta una disyuntiva en la cultura organizacional:

El mantenerla (es decir fortalecerla) o modificarla si es que es perjudicial para el funcionamiento y progreso de la empresa.

El capacitador para llevar a cabo este proceso, debe contar con los siguientes recursos:

- Poseer un dominio de las herramientas y de los principios del diagnóstico cultural.
- Tener un conocimiento amplio y profundo de la cultura de la organización en donde se labore.
- Comprender la relación existente entre la cultura de su organización y la cultura de la sociedad en que está inmersa.
- Entender la dinámica de la cultura y conocer los medios a través de los cuales, puede acelerarse, frenarse o modificarse ésta.
- Y finalmente, capacidad para relacionar los contenidos de la capacitación con la cultura de la organización (Sánchez y Andrade).

En la medida en que se conozca esa cultura y su dinámica, el profesional de la capacitación estará en posibilidad de promover programas realmente útiles para la empresa, con todo lo que esto implica. El reto de los capacitadores es entonces, tomar consciencia de su labor y lo importante que resulta ésta para la organización.

Por lo tanto el reto de modificar la cultura organizacional que impera en el IMSS, sería reeducar al personal en todos los niveles.

Y el cambio en la cultura organizacional, el desarrollo de los propios sujetos y de la misma institución, ¿En qué se traduciría? fundamentalmente en:

### **3.6 Calidad en el servicio**

Consideramos que en calidad en el servicio entendiendo por esto, el conjunto de acciones valiosas que dan como resultado el serle útil a otros.

Para quien lo recibe (usuario): son los beneficios adicionales del producto o servicio que esperaba, como son atención, rapidez, una sonrisa y un "gracias".

El servicio es el resultado de la interacción entre el usuario y el proveedor y puede ser percibido como bueno o malo por el cliente después de haber pasado por esta experiencia.

Obviamente la responsabilidad del servicio recae sobre el proveedor.

Un buen servicio es satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, llámese internos o externos, cuando estos lo requieran.

Siendo el usuario interno, todos aquellos compañeros o superiores que en el trabajo requieren de nuestro servicio o producto.

Y el cliente o usuario externo, todas aquellas personas ajenas a la organización que requieren de un servicio o producto.

Para medir la calidad de un servicio resultan inadecuados los principios y prácticas de control de calidad existentes, ya que están relacionados con la evaluación y control de calidad de bienes físicos.

La inadecuación está determinada por la forma en que son producidos, consumidos y evaluados cada uno.

Los servicios son básicamente intangibles, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, los resultados no pueden ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta, aunque posteriormente, se puede evaluar cualitativamente la calidad otorgada.

Los servicios son heterogéneos, la producción y el consumo de muchos productos son inseparables, la calidad en los servicios se producen durante su entrega o prestación.

Como podemos ver, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles, porque los usuarios no sólo evalúan la calidad de un **servicio, valorando el resultado final que recibieron, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.**

Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio, son los que establecen los clientes o usuarios.

"El factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio, es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio" (8).

Un servicio se considera de alta o baja calidad dependiendo de como perciban: los usuarios la realización del mismo, en contraste con sus expectativas.

Para suministrar servicios que los usuarios perciban como excelentes es necesario que la empresa conozca lo que los usuarios esperan.

"A pesar de mostrar un genuino interés por prestar un servicio de calidad, muchas firmas pierden el camino correcto por pensar de dentro hacia fuera (asumen que saben lo que los clientes desean y se lo entregan) en vez de hacerlo de fuera hacia adentro"(9).

Muchas organizaciones creen estar comprometidas con la calidad del servicio, pero su compromiso real es con la calidad vista desde el interior de la organización, fundamentalmente desde una perspectiva técnica. Para muchas empresas la calidad en el servicio significa cumplir o satisfacer las normas que ellas mismas han definido respecto a la producción y/o eficiencia, muchas de las cuales los clientes no perciben o ni siquiera desean.

El compromiso para dar un servicio de calidad es darle a los clientes un servicio que ellos perciban como de alta calidad.

La calidad del servicio se ve afectada cuando los empleados no tienen la disposición o capacidad para realizar un servicio con el nivel de calidad requeridos.

El mantener la calidad en el servicio no depende únicamente de comprender los deseos de los clientes y establecer las normas apropiadas, sino también mantener una fuerza de trabajo, dispuesta y capacitada para alcanzar los niveles de calidad establecidos.

La calidad de un servicio es el resultado de las aportaciones de todos los trabajadores; ésto significa que la participación de las personas en la tarea es importante, de tal manera que la calidad se convierte en la resultante del esfuerzo común.

La calidad no sólo se controla sino que se produce y para lograrlo se requiere de tomar la decisión de "hacer bien las cosas desde el principio", y a todo lo largo del proceso de la prestación del servicio. El éxito de esta idea radica en la disposición de las personas para hacer su mejor esfuerzo en cada etapa del trabajo, al comprender la importancia que tiene su labor personal, de tal manera que es considerado como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad realizados por diversos grupos en una institución.

Sino se hacen bien las cosas desde el principio se pueden tener las siguientes consecuencias:

- Explicarle a nuestro cliente o usuario porqué fallamos, es difícil que vuelva a creer o confiar en nosotros y compre el producto.
- Elevado costo de materiales a consecuencia de la duplicación.
- Periodos improductivos causados por averías.
- Pérdida de mercado.
- Dejar la mesa puesta al competidor.

La calidad busca la satisfacción del cliente y el enriquecimiento constante del producto, de tal forma que siempre se de una dinámica a cubrir:

Para cada uno de los empleados del I.M.S.S., la calidad en el servicio debe significar el mejoramiento progresivo e integral del otorgamiento efectivo, un buen trato humano, y sin desviaciones en las prestaciones encomendadas, permitiendo así la satisfacción plena del usuario y en beneficio de la institución.

Todo esto orientado por los principios fundamentales que están relacionados con los fines de la institución, mismos que vienen a significar los fundamentos de servicio, que ésta presta.

El I.M.S.S., como instrumento básico de la seguridad social, basa su filosofía en:

- \* Garantizar el derecho humano a la salud.
- \* Proporcionar asistencia médica.
- \* Proteger los medios de subsistencia.
- \* Otorgar servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Y todo ello encaminado hacia la calidad en el servicio y satisfacción del usuario.

El IMSS en materia de capacitación se ha quedado rezagado, pues se ha limitado a ver a la capacitación sólo como un requisito legal, avanzar en relación a los universos, a dar cursos por dar sin saber si estos responden a necesidades reales. Lo que ha provocado que la capacitación se convierta en un fin y no en un medio que garantice la optimización de los recursos.

Por todo lo anterior considero, es necesario y urgente que se de un cambio en esta institución pues las condiciones actuales así lo exigen, en este momento se precisa de que los elementos de la organización conjuguen esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una nueva filosofía la cual debe ser acorde a las necesidades y demandas del entorno político, ideológico, económico y social del país.

Para tal fin nos apoyaremos del D.O que como ya vimos es una estrategia que busca lograr cambios a nivel organizacional y propone como un medio para que esto se de al cambio de la cultura en la organización; en el sentido de manejar un cambio de actitudes de los trabajadores, un nuevo trato hacia la gente de la organización, una adecuada transformación de valores, una importancia del trabajo en equipo, una buena comunicación, motivación constante y liderazgo efectivo entre otros.

Esto indica que se debe realizar una transformación completa de la organización, significa que las acciones y conductas de todos los empleados deben modificarse por medio de un proceso de reeducación general, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales las personas se desenvuelven; este proceso se llevaría a cabo por medio de la capacitación.

La promoción del conocimiento es uno de los caminos más perdurables y efectivos para modificar la cultura de una organización. El saber tiene fuertes implicaciones tanto en el desarrollo de nuevas habilidades como en el terreno de las actitudes.

Enseñar y capacitar al recurso humano significa entonces mejorar la calidad no sólo de lo que se hace sino primordialmente de lo que se es, la educación debe ser así el soporte del cambio.

Hoy hablar de cambios se ha vuelto una cuestión de vital importancia, la sociedad actual busca explicar y entender la corriente de transformaciones. Actualmente nuestro mundo se encuentra marcado por cambios acelerados, las estructuras sociales, las condiciones macroeconómicas, cambian las organizaciones, la geografía política, etc. La profundidad y rapidez de este cambio global así como el impostergable objetivo nacional de la modernización para el crecimiento de manera sostenida pone a los organismos ante una coyuntura, ya no se trata de decidir si se va a formar parte de la nueva etapa del mundo y de México, sino como se va a participar en el movimiento del cambio para moldearlo y conducirlo en favor de los objetivos que se plantea la nación.

De esta manera la competitividad y la modernidad son factores que hacen que nazca la necesidad de un cambio a nivel organizacional, lo que constituye una cuestión de interés común y de sobrevivencia ya que exige una modificación a nivel de habilidades propuestas y actitudes.

Para lograr esto es necesario realizar una transformación completa en todas las áreas de la organización, esto significa que el personal debe cambiar su forma de actuar y pensar. Se parte entonces de la idea que hay que renovar lo interno para poder brindar una respuesta positiva y satisfactoria "hacia afuera".

A continuación presentamos lo que sería el cambio en la forma de dar capacitación en el IMSS apoyándose esta en desarrollo organizacional, la propuesta de un modelo de mejoramiento y desarrollo en una unidad operativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### CAPITULO 3

- ( 1 ) Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. México 1992. P. 206
- ( 2 ) IBÍDEM . p. 207
- ( 3 ) IBÍDEM . p. 207
- ( 4 ) IBÍDEM . p. 150
- ( 5 ) IBÍDEM . p. 153
- ( 6 ) Margulies, N. y Raid, P. Desarrollo Organizacional " Valores, procesos y tecnología . Editorial Diana. México 1986. p. 14
- ( 7 ) Bennis , W, G. Desarrollo Organizacional " Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas " Editorial: Fondo Educativo Interamericano. México 1973.p.2
- ( 8 ) Varela. A.Z. y Parasuraman. Calidad total en la gestión de servicios. Editorial: Díaz de Santos. México 1993. p.19
- ( 9 ) IBÍDEM . p. 57

4.

**UN MODELO DE MEJORAMIENTO Y  
DESARROLLO EN UNA UNIDAD OPERATIVA.**

La seguridad social en nuestro país ha evolucionado, hasta la actual etapa que se caracteriza por sus necesidades de expansión y aprovechamiento racional de los recursos.

Ante la constante evolución de la ciencia, la técnica, la cultura y la dinámica institucional una de las formas más efectivas para el aprovechamiento de los recursos humanos es propiciar su formación y actualización a través de la capacitación y el adiestramiento considerados como un proceso permanente de aprendizaje:

Es un medio ideal para desarrollar al servidor público, mejorar los grupos de trabajo y consecuentemente a la institución en general.

Para el logro de esta premisa, se hace necesario programar acciones de capacitación y adiestramiento que conduzcan al otorgamiento de servicios oportunos de alta calidad y con calidez humana.

Por tanto, el pedagogo tiene un papel determinante en las organizaciones dentro de la capacitación y en éste caso en el Instituto Mexicano del Seguro Social, dentro de nuestro nuevo modelo de capacitación ya que como hemos visto este es un proceso muy amplio en el cual se llevan a cabo acciones diversas, por lo que este profesionista tiene los conocimientos y herramientas para desempeñar eficientemente las variadas funciones de educación que son necesarias en una empresa.

Este profesionista cumple una función importante en las organizaciones, debido a que puede llevar a cabo la planeación, desarrollo y supervisión de los programas educativos que se realizan.

Entre las funciones que lleva a cabo este profesionista, según Macedo (1985) están:

- Determinar las necesidades de capacitación dentro de la empresa, ya sea esta técnica o humana. Detectar frente a un problema de rendimiento o de inadaptación, si se trata de hábitos "de incapacidad" o de poco interés por la tarea o empresa ( actitudes), o bien de un desconocimiento de sus funciones dentro de la empresa.

- De acuerdo con los objetivos de la empresa y al contenido del puesto de trabajo, es quien fija los objetivos en los cursos de capacitación y controla que estos se realicen. Para ello ha de determinar que se pretende mediante esa formación y que técnicas pedagógicas debe utilizar para que resulte eficaz.

- Diseña, planea y desarrolla los programas educativos para la empresa.

-Asesora pedagógicamente el plan de formación para los trabajadores, objetivos, duración, metodología y evaluación entre otros.

- Supervisa el trabajo en el aspecto pedagógico, es decir, si esta actividad es o no formativa para quien la realiza, evaluando el proceso de formación tanto en el aspecto humano (instructor, monitor, obrero), como el ambiente material (condiciones que debe tener el ambiente de trabajo para que no sólo rinda el obrero, sino que se sienta autorrealizado en el).

- Supervisa que los cursos de capacitación sigan el lineamiento de la política empresarial y en caso de que esta no sea adecuada, provocar el cambio.

-Determina que auxiliares didácticos se han de utilizar en los cursos para facilitar el aprendizaje.

- Lleva a cabo cursos de formación humana y familiar a ejecutivos, supervisores, jefes y obreros.

Concluyendo al incluir al pedagogo en la puesta en marcha d este modelo se lograría incidir en el cambio de la cultura institucional, otorgando con ello una mayor calidad de atención al derechohabiente y la realización del recurso humano.

El objetivo de nuestra propuesta es el de lograr cambiar la cultura existente en las unidades operativas creando un conjunto de afanes entre directivos y colaboradores a través de la capacitación y desarrollo de personal, con el fin de otorgar calidad en los servicios al derechohabiente.

En el I.M.S.S. tradicionalmente la capacitación y el desarrollo de personal, ha estado dirigido a avanzar con relación a los universos, a cumplir metas y compromisos de un programa realizado por políticas establecidas, la forma de realizar estos programas no ha permitido alcanzar resultados conjuntos, con relación a los servicios que se otorgan a los usuarios tanto internos como externos, los participantes y los responsables de los servicios han manifestado que la utilidad de los cursos se torna relativa, debido a la obsolescencia de los contenidos; lo que ocasiona que el proceso de la capacitación no se lleve a cabo por carencia de interés, conocimiento y apoyo por parte de las autoridades superiores, escasez de recursos materiales, técnicos y humanos, falta de actualización para los coordinadores de capacitación y desarrollo, e incorrecta aplicación de la D.N.C. (Detección de Necesidades de Capacitación), entre otros.

Este diagnóstico obliga a que la capacitación adquiera hoy nuevos retos y responsabilidades; el cambio que está viviendo la Institución, y el país mismo, demanda de personal calificado e identificado con la misión institucional, para así a través de la modernización de los procesos de capacitación y desarrollo de recursos, se otorgue flexibilidad normativa para la adecuación de programas acordes a las necesidades específicas de áreas, servicios o grupos de trabajadores.

Considero sumamente necesario que la capacitación no deba limitarse a dar instrucción y expedir constancias sino también a estar en posibilidades de que se asesore y asista técnicamente a las áreas en aquellos problemas relacionados con el diagnóstico del clima laboral, trabajo en equipo, análisis de problemas, técnicas de negociación y desarrollar estrategias para darle una orientación a las propuestas de cambio tendientes a modificar la cultura de la organización, todo ello en beneficio de la población derechohabiente razón de ser de la institución.

El modelo se fundamenta en el Desarrollo Organizacional (D.O.). El cual considera que la organización debe:

- 1.- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no como cosas.
- 2.- Dar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrolle toda su potencialidad.
- 3.- Procurar crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante.
- 4.- Proporcionar oportunidades a los trabajadores para que influyan en la forma de desempeñar el trabajo.

5.- Tratar a cada persona como un ser que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Para la implantación del modelo que propongo los valores del D.O. serían determinantes, pues al incorporarlos al personal de la institución se estaría incidiendo en la cultura organizacional.

El proceso del modelo que propongo comprende las siguientes etapas:

### **1. Sensibilización**

Realizar junta con los Directivos de la Unidad para sensibilizar a la Dirección al cambio, esto lo considero necesario por que un alto número de directivos tienen una gran cantidad de prejuicios contra el Desarrollo Organizacional, derivado de su propia resistencia al cambio, el cual sólo se logra a través de líderes innovadores que manejen la cultura de la organización.

Considero que el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos en su función de facilitador de los procesos de cambio de ayudar a confrontar y resolver dichas resistencias.

### **2. Recopilación de información**

La recopilación de información se llevará a cabo a través de entrevistas, para obtener información directa, captando a diferentes niveles lo que realmente está sucediendo en el momento, a los entrevistados se les explicará el motivo y los objetivos de la investigación en la Unidad, manifestándoles la índole confidencial.

Esta información daría un panorama acerca de la unidad en cuanto a problemática en general, tanto de servicio, funciones, áreas problema, etc.

El departamento de Desarrollo de Recursos Humanos dependiente de la delegación uno del IMSS, el cual tiene a su cargo la función capacitadora en las Unidades Operativas y como facilitador en los procesos de cambio consideró que ayudaría a confortar y resolver dudas.

La sensibilización estaría a cargo de los instructores del departamento los cuales manejarían diversas técnicas grupales con el fin de romper el hielo, vender el modelo informando a los directivos, las bondades del mismo, los beneficios para la unidad intervenida y para la propia institución.

### **2.1 Entrevista con directivos y personal clave**

Se identifica el nivel de satisfacción del personal como un indicador del Clima Organizacional desde el ángulo de los propios directivos y del personal que tiene ascendencia en los trabajadores o que bien se han constituido como líderes de opinión.

### **2.2 Encuesta aplicada a Personal Operativo**

Al igual que el punto anterior arroja grados de satisfacción del trabajador, pero desde el punto de vista de la acción, integrado este grupo por los mandos medios y personal con categorías inferiores.

### **2.3 Registros observacionales**

Se realiza al personal que atiende directamente al derechohabiente para identificar conductas adecuadas o inadecuadas en el servicio. Permiten concentrar aspectos específicos en el trato al público.

### **2.4 Encuesta aplicada**

Dirigida a derechohabientes, sobre la calidad de la atención en los servicios en cuanto a varios rubros como son: tiempo, satisfacción del servicio recibido, limpieza de áreas visitadas, oportunidad, etc.

## **3. Análisis de la información**

Tratamiento estadístico a la información recopilada con los distintos instrumentos.

El análisis de información consiste en la obtención de datos que son sometidos a tratamiento estadístico y procesos de información que será utilizada para confrontarla con indicadores y así obtener un diagnóstico de necesidades cuya satisfacción dé soluciones acordes a la situación actual de la unidad, puesto que estos datos sustentan la naturaleza de las decisiones que se tomen en todas las demás etapas. Estos resultados nos darán un diagnóstico de la unidad tanto cuantitativa como cualitativamente.

## **4. Junta de retroalimentación con Directivos**

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

Con dicho diagnóstico se procede a realizar una junta con el personal que conforma el cuerpo directivo de la unidad médica con el fin de informarles el resultado del análisis realizado. Iniciándose en este momento con el establecimiento de compromisos por parte de estos para proceder al siguiente paso del proceso del D.O, que consiste en:

#### **5. Talleres de Planeación Funcional y Operativa del Cambio, Planes a corto y largo plazo para cada área funcional.**

El taller permite la identificación de causas y problemas así como sus soluciones a través del compromiso que se logra en el mismo y que incidirá directamente en el clima organizacional de la unidad.

En esta parte del proceso es fundamental el apoyo de la alta dirección pues ello persuade al personal de que los esfuerzos que se realizan incluyen a todos los elementos que emplea el instituto para alcanzar sus objetivos.

Las distintas técnicas de recopilación de datos siguen el esquema de Kurt Lewin cuyo paradigma establece la relación causa-efecto en cinco variables que conforman el fenómeno organizacional.

Las variables son: ESTRUCTURA TECNICO-ADMINISTRATIVA, AMBIENTE FISICO DE TRABAJO, INFLUENCIA DE FACTORES EXTERNOS, AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO y REALIZACION DEL TRABAJO. En cuanto a los programas, la realización de estos está constituida por cursos interesantes y benéficos para las situaciones de cada unidad, que efectivamente van a resolver e impactar a una situación muy específica y única del área beneficiada, cabe hacer notar que la operación de los cursos correspondientes está sustentada primordialmente en la primera táctica, que consiste en la habilitación de instructores de la propia unidad de tal manera que una vez finalizada la primera etapa se continua con la impartición de estos cursos:

#### **6. Estrategia de cambio o intervención**

El programa incluye al total de trabajadores de base y confianza adscritos a la unidad para lograr la concientización integral.

A nivel Directivo el programa tendrá como objetivo brindar cursos de información útil y objetiva sobre:

- Puntos fuertes y débiles de su estilo de liderazgo
- Areas de oportunidad y mejora de su estilo de liderazgo
- Métodos efectivos para la toma de decisiones

- Estrategias para desarrollar su potencial creativo
- Filosofía y práctica de la modernización y la calidad en el servicio.

A nivel operativo se sensibilizará al personal al cambio y a la transformación en la cultura organizacional con los cursos de:

**Integración a la Misión Institucional y Sindical:** Dirigida a todo el personal de la Unidad que tiene por objeto imbuir al trabajador desde ese momento en la institución de la que forma parte, su filosofía y valores en un marco de calidad.

**Inducción al Area y al Puesto:** Se otorga a aquel personal que se ha detectado como nuevo en esa dependencia y cuyo objetivo es que el trabajador conozca la unidad de la cual forma parte, a las autoridades, compañeros y las funciones que va a realizar, así como la importancia que tienen éstas, en la cadena de la calidad .

**Capacitación en el puesto:** Se impartirá a través de cursos específicos para la necesidad específica y no como se viene operando actualmente.

Para el personal directivo como parte decisiva de este modelo, se tiene contemplada la táctica de desarrollo gerencial ya que es importante señalar que entre los factores fundamentales que determinan el clima organizacional están los objetivos, la motivación, los recursos, la comunicación y el liderazgo.

Todos ellos afectan el clima pero el factor clave es el liderazgo, por tal motivo el cuerpo directivo de cada unidad a operar será sujeto de capacitación en desarrollo gerencial, que involucra todos los procesos mencionados, que son interesantes y benéficos para las situaciones propias de cada directivo y que efectivamente van a resolver e impactar de manera específica y única a la Unidad beneficiada.

#### **7. Juntas de seguimiento**

Tienen como objeto observar el avance de las acciones realizadas y aquellas que resultan como necesidades de intervención en la búsqueda de la mejora continua.

#### **8 Evaluación**

Se contemplan sistemas de evaluación de los procesos y resultados como sistemas integrales de comunicación y control.

La evaluación consiste en medir el impacto de la intervención y comprobar la efectividad de todas y cada una de las acciones realizadas, de capacitación, desarrollo y asesoría, así como volver a identificar nuevos problemas, desviaciones, insuficiencias o carencias que dan inicio a un nuevo ciclo, lo cual nos lleva a una mejora continua a través del seguimiento cuyo objetivo es retroalimentar el modelo cuyo fin significa el inicio de una nueva acción.

### INDICADORES DE EVALUACION

- . Los que se obtengan como resultado de las encuestas.
- . Solución a problemáticas como resultado de los compromisos.
- . Nivel de implementación y aceptación de programas.
- . Cumplimiento de metas programadas.
- . Disminución de desviaciones detectadas en supervisiones y auditorías.
- . Disminución de ausentismo (personal).
- . Disminución de conflicto (relaciones laborales).
- . Disminución de quejas (orientación y quejas)
- . Disminución de gastos de reproceso.
- . Disminución de tiempos de operación y proceso.
- . Disminución de consumo de material por actividad.
- . Coordinación entre áreas y servicios.
- . Propuestas creativas de mejora en la operación.

La forma en que el D.O. (Desarrollo Organizacional) está implicado en esta propuesta, es que este es una estrategia de intervención que utiliza procesos de grupo con un enfoque sobre toda la organización, con el fin de provocar un cambio planeado.

Trata de cambiar las creencias, las actitudes, los valores, las estructuras y las prácticas de modo que la organización pueda adaptarse mejor al cambio. Se centra en

especial en el trabajo en equipo y en la solución de problemas mediante la aportación común.

Un excelente subproducto de esta práctica es el desarrollo de los Recursos Humanos, debido al hecho de que los empleados obtienen habilidades nuevas al resolver los problemas que enfrentan como equipo.

Una razón de gran importancia para el auge del Desarrollo Organizacional es que alerta al personal a seguir manteniendo la nueva conducta, permitiendo de esa manera superar el paradigma de la capacitación tradicional.

Hace hincapié en la solución de problemas prácticos y cotidianos, más que casos teóricos de interés académico, soluciona problemas reales que afronta la organización, circunstancias cotidianas, que por esa razón son especialmente interesantes. Significa que los participantes, pueden disentir y analizar su propia experiencia inmediata y aprender de ella. Este enfoque tiende a producir cambios conductuales más notables la teoría es necesaria, pero la verificación consiste en la confrontación del planteamiento abstracto con la práctica. Los participantes aportan soluciones a dificultades que verdaderamente afectan a la organización y sus aportaciones ayudan a que se consolide su nuevo aprendizaje.

Otra característica del Desarrollo Organizacional es que se apoya en procesos de grupo y formación de equipos de trabajo. Se lleva a cabo un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales y los canales de comunicación abierta, para alentar la confianza y la apertura.

Un importante resultado de los programas del Desarrollo Organizacional es el cambio que se produce de manera espontánea porque los participantes lo aceptan y lo impulsan sin necesidad de que se les imponga.

Es decir que los participantes aprenden a estar más conscientes de sus propios sentimientos y de los que otras personas albergan respecto a ellos. Se les alienta a compartir sus sentimientos con otras personas, a ser más abiertos en su comunicación y a mantener actitudes más cooperativas. Se tiene una mayor posibilidad de que se integren varios de estos elementos a la labor diaria lo cual actúa positivamente en la autoimagen del empleado y su desempeño en el trabajo.

A continuación presentamos el diagrama de flujo del modelo.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL MODELO DE INTERVENCION

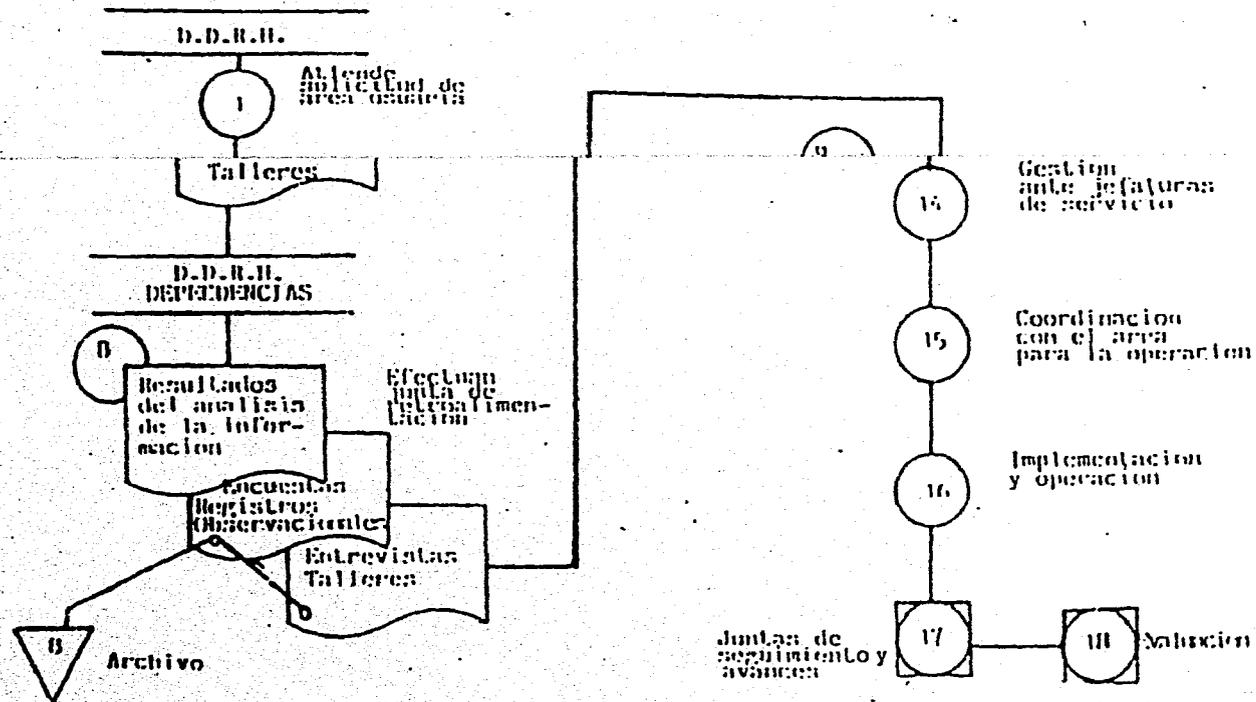
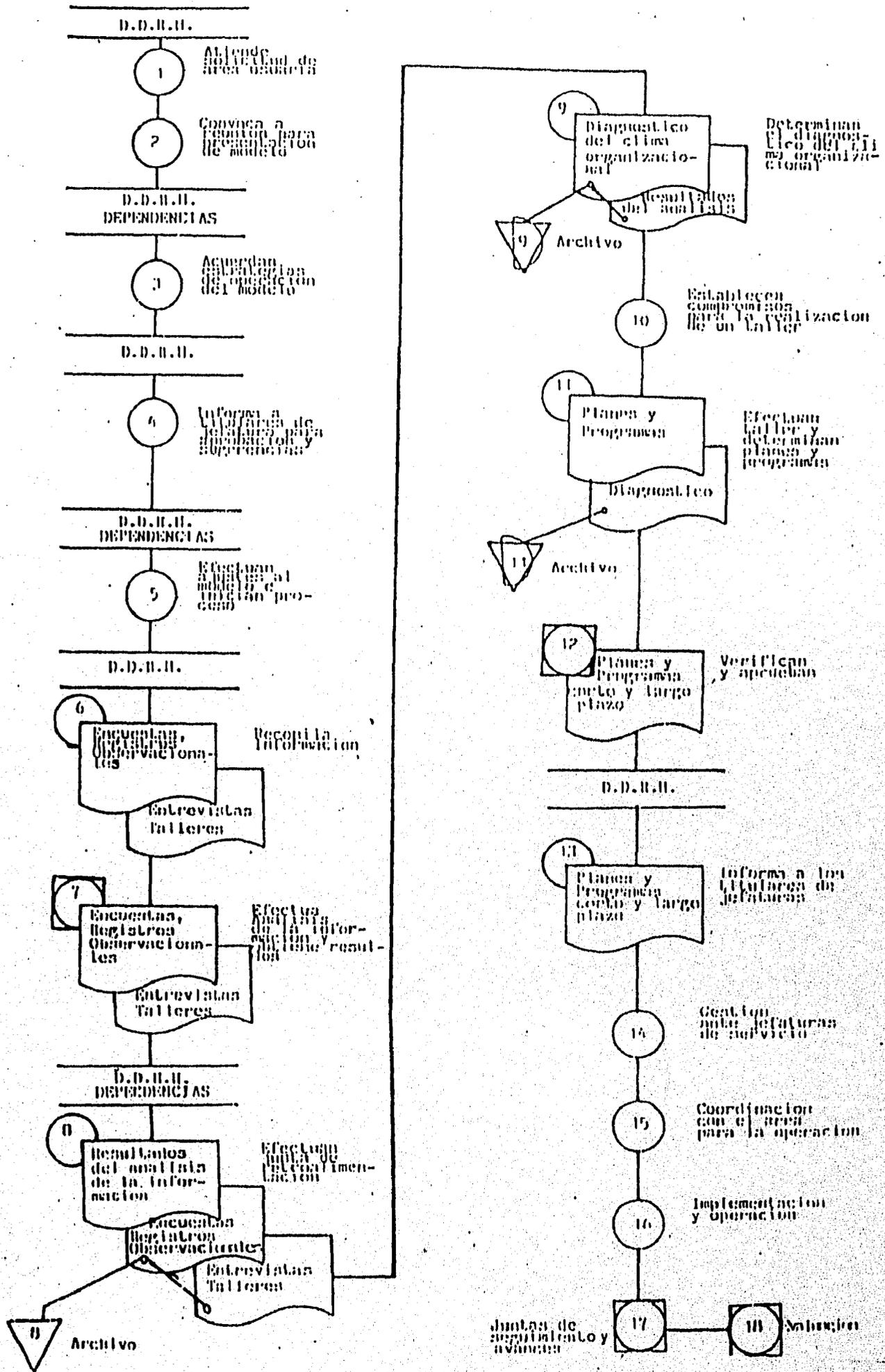


DIAGRAMA DE FLUJO DEL MODELO DE INTERVENCION



**PROCEDIMIENTO PARA LA CONCERTACION,  
IMPLEMENTACION Y OPERACION DEL MODELO**

- |                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| D.D.R.H.                 | 1 | Atiende la Solicitud de área usuarias para la implementación del "Modelo"... o bien determina prioridad de atención, para unidades críticas.   |
| D.D.R.H.                 | 2 | Establece contacto con el área usuaria convocando a una reunión para la presentación del modelo .  |
| D.D.R.H.                 | 3 | Acuerda estrategia de operación del modelo, así como los compromisos y responsabilidades mutuas especificando metas y tiempos de realización. (minuta de acuerdos).  |
| D.D.R.H.                 | 4 | Informa de los acuerdos establecidos con las unidades, a los titulares de las Jefaturas de Servicios Médicos y Servicios Administrativos para su aprobación y sugerencias.   |
| D.D.R.H.<br>DEPENDENCIAS | 5 | Efectuar ajustes y adecuaciones al modelo en consideración de las sugerencias hechas por los titulares de las Jefaturas de Servicios Médicos y Administrativos.  |
| D.D.R.H.                 | 6 | Iniciar proceso, recopila información mediante la aplicación de las técnicas siguientes: <ul style="list-style-type: none"><li>- Entrevistas: Con directivos y personal clave.</li><li>- Encuesta: Aplicada a personal operativo y derechohabientes.</li><li>- Registros observacionales: En la relación trabajador-derechohabiente, en áreas clave.</li></ul> |

D.D.R.H.

- 6 Iniciar proceso, recopila información mediante la aplicación de las técnicas siguientes:
- Entrevistas: Con directivos y personal clave.
  - Encuesta: Aplicada a personal operativo y derechohabientes.
  - Registros observacionales: En la relación trabajador-derechohabiente, en áreas clave.
  - Taller: Aplicable a todas las áreas funcionales.

**NOTA:** Las técnicas propuestas no son limitantes para aplicar otras que atiendan de manera más eficaz a la problemática.

D.D.R.H.

- 7 Efectúa análisis de la información mediante tratamiento estadístico a la información recopilada con los distintos instrumentos.

D.D.R.H.

- 8 Efectúa junta de retroalimentación, con base en la información procesada.
- 9 Determinan el diagnóstico del clima organizacional en función de las variables siguientes:
- Estructura técnico administrativa
  - Ambiente físico de trabajo
  - Influencia de factores externos
  - Ambiente social de trabajo
  - Realización del trabajo
- 10 Establecen compromisos para la realización de un taller.
- 11 Realización del taller con base en los puntos 9 y 10, para la planeación funcional

y operativa del cambio, elaborando y determinando planes y programas a corto y largo alcance.

- Programa de desarrollo gerencial  
Nivel directivo.
- Programa de Habilitación de Instructores:  
Nivel Operativo, Nivel mandos intermedios
- Programa Integración a la Misión  
Institucional y Sindical.
- Programa Capacitación en el puesto:  
Nivel Operativo.

D.D.R.H.

12 Validan y aprueban planes y programas.

D.D.R.H.

13 Informa a los titulares de las Jefaturas de los Servicios médicos y servicios administrativos, los planes y programas que se van a operar para su conocimiento y sugerencias.

D.D.R.H.

14 Apoya a las Unidades mediante la gestión ante las Jefaturas de Servicio correspondientes, para la solución de problemáticas que así lo ameriten.

15 Establece coordinación con las áreas usuarias para la operación de los programas, asesorando en los puntos que así lo requieren.

16 Proceden a la implementación y operación de los programas.

17 Realiza juntas de seguimiento con los directivos de la Dependencia, con el objeto de observar el avance de las acciones realizadas y aquellas que resultan como

necesidades de intervenciones en la búsqueda de la mejora continua.

- 18 Evalúa los procesos y resultados obtenidos retroalimentando al sistema para la mejora continua de los procesos de operación.

Con la aplicación de este modelo de capacitación pretendo que se mejore el clima organizacional, que al generarse un cambio de cultura se incida en la modificación de actitudes del personal, que se mejore el estilo de liderazgo existente, y que fundamentalmente con todo ello el primer beneficiado sea el recurso humano tan olvidado en la organización y por ende en esta institución.

Que se logre sensibilizar y conscientizar hacia el compromiso a todos los involucrados en esta nueva forma de concebir la capacitación ya que tendrán cada uno en su momento, en las diferentes etapas de la intervención, como son la planeación, la recopilación de información los talleres y los cursos mismos, que poner su granito de arena para que este modelo tenga éxito.

En cuanto al capacitador la reflexión filosófica respecto a sus actividades resulta importante en cuanto a que va a trabajar con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignadas determinadas funciones que cumplir también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que el capacitador debe conocer para encaminar sus acciones, dirigidas no solo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también la de los individuos dentro y fuera de ella.

No esta por demás mencionar que la crisis política, social y económica que vive el país afecta de igual modo al IMSS hecho que nos lleva a cuestionarnos si la puesta en marcha de este modelo es viable.

A lo cual respondemos que si ya que la programación de cursos tendrá como base una

D.N.C. lo que nos asegura que los cursos van a responder a una necesidad específica y real al mismo tiempo disminuirán, pues ahora ya no se trata de dar cursos por dar, por cumplir con un requisito

A si mismo el programa de Habilitación de Instructores que se tiene contemplado proporcionara al personal encargado de impartirlos.

Es decir que la inversión que se tendría que hacer no seria mayor a la que actualmente se le asigna a este rubro e inclusive podría disminuir.

## CONCLUSIONES

Las siguientes consideraciones no tienen por intención presentar como único y válido el desarrollo de éste trabajo; considero que da pauta a investigaciones futuras, pretendo ofrecer la posibilidad de un cambio en materia de capacitación, cuya nueva función es integrar al hombre como ser social, en el ámbito productivo. De esta manera la capacitación en lo educativo debe mirar a procesos de enseñanza-aprendizaje dinámicos y significativos, cuyos contenidos y métodos generen alternativas no sólo en la capacitación de mano de obra calificada, sino en la búsqueda de un crecimiento personal, generándose con ello educación permanente.

Vimos que la capacitación se alimenta técnica y metodológicamente de los aportes de la pedagogía, de la administración y la legislación educativa, sin embargo, la capacitación se ha mostrado como una disciplina como medio para formar mano de obra calificada, que opera y desempeña sus actividades bajo la concepción de adiestramiento; en este sentido, las exigencias del momento actual, provocan que nuestras organizaciones empresas se vean en la necesidad de generar cambios profundos, para responder a los nuevos parámetros de competitividad en el mercado internacional. En el caso del IMSS, la capacitación, ha quedado rezagada, pues solo se ha limitado a cumplir el requisito legal, la estrategia de capacitación se ha desarrollado mediante cursos que no responden a necesidades reales y que no garantizan la optimización de los recursos.

Por ello, es urgente y conveniente en las condiciones actuales de la capacitación en el IMSS, un cambio estructural que involucre a la organización en su conjunto, mediante la relación entre avances tecnológicos, administrativos, financieros, para la formación de recursos humanos que nos solo se integren al ámbito productivo de manera automática, sino que sean capaces de reconocer las necesidades, demandas y retos políticos, ideológicos, sociales y económicos, para con ello ser partícipes en el cambio.

Para cumplir con este cometido, me apoyé del desarrollo Organizacional que es una estrategia que busca lograr cambios a nivel organizacional mediante de cultura, cambio en las actitudes de los trabajadores, transformación de valores, trabajo en equipo, buena comunicación, motivación constante y liderazgo efectivo.

El cambio estructural desde el Desarrollo Organizacional, propone la inclusión piramidal descendente, es decir, buscar la concientización y desarrollo a nivel directivo para formar líderes que logren la optimización de los recursos. Esto indica que se debe realizar una transformación completa de la organización en cuanto a acciones y conductas de todos los empleados mediante una reeducación en cuanto a la cultura del trabajo.

Capacitar es el medio para lograr este fin y sólo a través de la promoción de conocimientos actuales emanados del programas científicos y tecnológicos que desarrollen en las personas no sólo habilidades y destrezas, sino sobre todo actitudes de crítica y compromiso entre individuos y actividades laborales.

Lo anterior, implica que el IMSS, tiene por obligación dar un impulso a la capacitación la cual debe comenzar con los niveles directivos bajando en cascada a mandos intermedios y por último a los niveles operativos.

Y algo primordial, el modelo parte de necesidades reales con lo cual se atacan los principales problemas de la organización:

Desintegración, apatía, falta de pertenencia a la Institución incomunicación , lucha por el poder, falta de liderazgo, etc, se busca el cambio a través de la mejora en las relaciones interpersonales.

Se busca el cambio de la cultura organizacional, mediante la identificación de los valores, el espíritu de servicio, en la atención, en pensar en función de "Nosotros IMSS". olvidándose del "yo".

La participación del pedagogo, como aquel profesionalista afín a este ámbito disciplinario, es de suma importancia en todas y cada una de las acciones que comprende la implementación de esta propuesta, que traería como beneficios:

-Por primera vez se tendría una continuidad dentro del proceso de capacitación en el IMSS , olvidándose de viejas formas y maneras que hasta la fecha han imperado y que no han dado el resultado esperado.

-Se tomaría a toda la unidad en de conjunto, encontrándose involucradas todas las áreas y categorías buscando un fin común: llegar al éxito.

-Se involucraría al personal directivo de donde partiría la línea de acción.

Al crear conciencia en todos y cada uno de los participantes, se generaría el compromiso y se atacarían los problemas de fondo, no únicamente de forma.

-Los problemas de comunicación mejorarían en función de la consideración de los individuos como "personas" que es lo que se ha dejado de lado.

-Se tomaría en cuenta las propuestas de mejoras en todos los niveles.

Sin embargo, la implementación de este modelo, tendría como primer obstáculo, la aceptación de los órganos rectores de la Institución, que en la mayoría de los casos sólo favorece aquellos proyectos emanados de ellos mismos en materia de capacitación; otro impedimento partiría de las actitudes tanto de directivos como operativos ante el cambio cultura organizacional, debido al constante movimiento que en materia de "capacitación" se ha dado al concepto de formación de puestos, ascenso social, mejorar niveles de vida, etc.

Y esto tiene que ver con todos los cambios que se realizan en la Institución a niveles directivos principalmente.

Este modelo se encamina entonces, no sólo a un adiestramiento, sino a un proceso reeducativo en donde el trabajador perciba su actividad como el medio de transformación social y desarrollo personal para el beneficio de la organización.

## BIBLIOGRAFIA GENERAL

1. Abagnano. N. y Bisalberghi A. Historia de la Pedagogía. Edit. F.C.E. México 1984.
2. Andrade. H. " Cambio cultural capacitación " en : Gaceta Mexicana de Capacitación AMECAP, No. Especial, Noviembre 1988.
3. Arias G. F. Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas. México 1979.
4. Armstrong, M. Gerencia de Recursos Humanos, Edit. Legis, Colombia 1991.
5. Bennis. W. G. Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, Origenes Perspectivas. Edit. Fondo Educativo Interamericano. E.E.U. 1973
6. Calderón, C.H. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Edit. Linusa, México 1982.
7. Castrejón D. J. Educación permanente. Edit. F.E.C. México 1974.
8. Chiavenato. I. Introducción a la teoría general de la administración. Edit. Mc Graw Hill, México 1992.
9. Gamboa, Valenzuela . G. La Planeación y programación de la capacitación y adiestramiento. ARMO 1979.
10. Giral. J. Cultura de efectividad. Edit. Iberoamericana. México 1991.
11. IMSS. Lineamientos generales para la elaboración de planes programas de capacitación adiestramiento del personal del IMSS. IMSS 1990.
12. La Belle, J.T. Educación no formal cambio social en America Latina. Edit. Nueva Imagen, México 1980.
13. Lemus, L.A. La pedagogía temas fundamentales. Edit. Kapeluz. Buenos Aires 1973.
14. Luzurriaga, L. Pedagogía. Edit. Lozada. Buenos Aires. 1979.
15. Macedo. D.E. Algunas consideraciones teóricas sobre la necesidad del pedagogo en la empresa. UNAM. Facultad de Filosofía y Letras ( Tesina ).
16. Mahón, H. Excelencia: una forma de vida. Edit. Vergara. Buenos Aires, 1991.
17. Margulies, N. y Rala, A. Desarrollo Organizacional: valores, procesos tecnología. Edit, Diana. México 1986.

18. Mendiola, M.L. Criterios para seleccionar cursos programas de capacitación adiestramiento. CENAPRO. México 1980.
19. Mendoza, N.A. Manual para determinar necesidades de capacitación. Edit. Trillas. México 1982.
20. Moreno, L.S. La educación centrada en la persona. Edit. Nueva Imagen. México 1984.
21. Nassif, R. Pedagogía general. Edit. Kapeluz. Buenos Aires 1958.
22. Romo, G. G. Análisis experimental de la conducta y el adiestramiento. ARMO. Voi. 26. México 1977.
23. Rogers, C. El proceso de convertirse en persona. Edit. Paidós. Buenos Aires 1972.
24. Rogers, C. La psicoterapia centrada en el cliente. Edit. Paidós. Buenos Aires 1980.
25. Sánchez, G. y Andrade, R. " Cultura Organizacional capacitación " en: Memorias del VII Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento. México AMECAP. 1986.
26. Torres, C.A. La educación de adultos en México 1976-1981. Edit. Flacso. México 1980.
27. UCECA.: Glosario de términos usados en capacitación adiestramiento. Edit. Popular de los Trabajadores. México 1981.
28. Varela, A.Z. y Leonard, L.B. Calidad Total en la gestión de servicios. Edit. Díaz de Santos. México 1993.